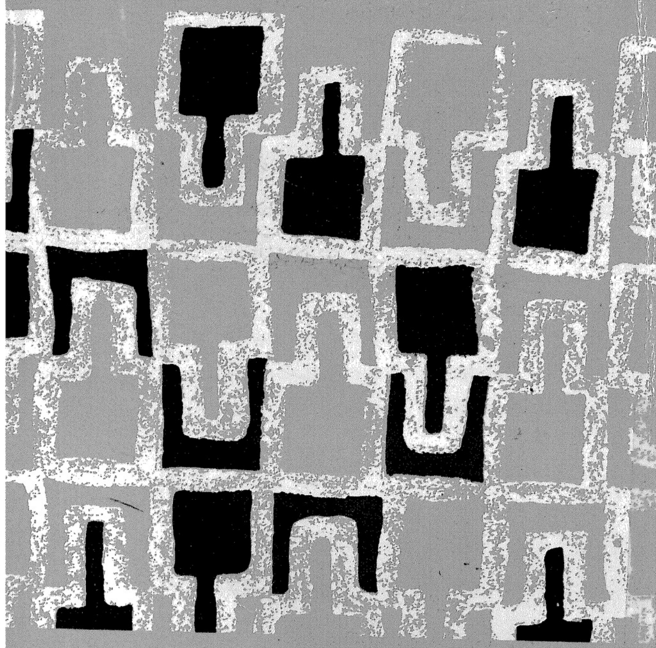
الادارة

الأسس وتطبيقاتها



دكتور سعد الدين عشماوى

الإدارة

الأسس وتطبيقاتها

دكتور
سعد الدين عشماوى
أستاذ إدارة الأعمال

٢٠٠٣

كتب أخرى للمؤلف

١- تنظيم وإدارة النقل، القاهرة : مكتبة عين شمس

٢- التنظيم والإدارات الصناعية، القاهرة : مكتبة عين شمس

٣- الشراء والتخزين، الرياض : دار الزهراء

٤- إدارة المرور

٥- The Nile Project, An Experiment in Educational Autotherapy, Organization for Economic Cooperation & Development, Paris.



المحتويـــات

المقدمـــة

إن الإدارة الناجحة هي المدخل الأساسي لرفع مستويات المعيشة بالاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة . ولعل هذا يتضح من الاندفاع القوي في مختلف دول العالم ـ المتقدمة منها والنامية ـ نحو دراسات تشخيص وحل المشاكل الإدارية ، وظهور العديد من المراكز التي تعنى بتقديم مختلف الأساليب المستحدثة لإعداد ورفع كفاءة المديرين ، ولعل من أهمها برنامج التنمية الذاتية للمديرين (Action Learning) الذي أشرفنا على تقديمه في مصر وبعض الدول العربية بعد أقلمته بما يتفق مع ظروف البيئة العربية .

قد تختلف الامكانيات ، وقد تتباين الظروف المحيطة ، ولكن تبقى المشكلة الإدارية واحدة ، وهي كيفية استخدام الامكانيات المتاحة أحسن استخدام ممكن . ولن نجانب الحقيقةَ إذا قلنا أن المدير هو الشخص الذي يعمل مع أكثر الأشياء تعقيداً على وجه الأرض . فالمدير يتعامل مع بشر وبامكانيات وظروف كثيراً ما تكون خارجة عن إرادته وفي تغير مستمر . ورغم التوصل إلى قواعد وأصول علمية للإدارة ، إلا أنها ستستمر فناً ليس هناك بديل عن التجربة لتطويره وفقاً لأسس تتسق مع العلم .

ويهدف هذا الكتاب إلى تقديم إطار عام للمفاهيم الإدارية العلمية ، كما يوضح ويحلل الظروف التي يعمل تحتها المشروع والتي تؤثر على كفاءته مركزاً على الظروف والمشاكل الإدارية الموجودة في مجتمعنا ، بقدر المتاح . فقد حاولنا أن يكون الكتاب مضغوطاً إلى أكبر قدر ممكن ، وفي نفس الوقت سهل القراءة والفهم ، مقدما لدراسي الإدارة والممارسين لها عرضاً مفيداً لاتجاهات الفكر الإداري والأساليب الحديثة للإدارة .

ولعل ما يتميز به هذا العمل هو التركيز على تطبيقات المبادئ الإدارية على النشاط الأمني، بالاضافة للأنشطة الاقتصادية - الصناعية والزراعية والتجارية - كنشاط متزايد الأهمية في عالمنا المعاصر.

وكلما اقتضت الظروف ذلك - عند عرض موضوعات الكتاب - تم بيان الخصائص الإدارية والتنظيمية للنشاط الأمني كنشاط متميز له طبيعة خاصة.

كلنا أمل أن نكون قد اضفنا جديداً في موضوع تقصر الكتاب فيه.

أ.د. سعدالدين عشماوي

الفصل الأول
الإدارة والمنشـــأة

الإدارة والمنشأة

١ . ١ نشأة وتزايد أهمية دراسات الإدارة

الإدارة هي الوسيلة لتحقيق هدف معين إنها فن انجاز الاشياء خلال الأشخاص الآخرين ، والفرق بين الإدارة الكفأة والإدارة غير الكفأة هو الاختلاف بين النجاح والفشل ، فهناك الكثير من المنظمات المتعثرة التي قامت من كبوتها وتطورت ونجحت حينما تولتها إدارة جديدة على مستوى عال من الكفاءة .

وبصرف النظر عن أهمية الإدارة لكل شخص ، فإنها وظيفة أساسية لكل مجتمع في المنزل والمنشأة الأمنية والمنشأة الاجتماعية والاقتصادية ، وفي الحقيقة أن جميع القادة العظام لديهم الخبرات الإدارية والطاقات القيادية التي مكنتهم من إدارة الحروب أو أجهزة الدولة أو المنشأة الاقتصادية أو الاجتماعية . إدارة جهود الأشخاص الآخرين لتحقيق الهدف المعين بأقل تكلفة وأدنى جهد . فقد أصبحت الإدارة النشاط الرئيسي لعصرنا سواء أكان اقتصادياً أو اجتماعياً لأجل رفاهية المواطن (Hellriegel & Solcum, 1982, p.6) والإدارة التنفيذية بمعناها الضيق هي الوظيفة التي تتعلق بمسئولية التوجيه واتخاذ القرارات واعطاء التعليمات والتنسيق والاشراف والرقابة ، فإدارة النشاط المعين تتطلب وضع السياسات ومتابعة تنفيذها على الوجه الأكمل .

إن الوظيفة الرئيسية للإدارة يمكن تقسيمها إلى خطوات : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والتنسيق ، و الرقابة .

وينظر كثير من الكتاب (Koontz &, O'Donnell 1964, p.41) إلى التنسيق على أنه وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، إلا أنه يبدو أن من الأكثر دقة أن يعتبر التنسيق كأساس للعملية الإدارية، إذا أن تحقيق الوفاق بين المجهودات الفردية هو هدف الإدارة. وكل الوظائف الإدارية هي تدريب على التنسيق.

ويضيف بيتر دركر للمهام الأساسية لعمل المدير، بجانب وضع الأهداف، التنظيم، التحفيز وقياس الأداء - تنمية قدرات الأشخاص الذين يعملون تحت رئاسته (Drucker, 1972, p.3).

إن المدير عليه أن يختار العاملين لانجاز مهمة معينة، يقيمهم ويكافأهم، ويدربهم. ولكي يكون قائداً عليه أن يحفز الآخرين لا قصى حد ممكن، وعليه أن يقارن الواقع مع الأداء المتوقع منهم وأن يصحح أي قصور. وفي نفس الوقت هناك الضغوط المستمرة لانتاج أكبر وأحسن وفي مواعيد محدده.

ويبلور ريفنز (Revans, 1971,p.75) العملية الإدارية في جمع معلومات لتشخيص موقف معين، واتخاذ قرار، وعمل اللازم لتنفيذه، ثم الرقابة على التنفيذ.

وبينما تعبير الإدارة - وعلى وجه الخصوص الإدارة العلمية - شيء جديد فإن موضوع العلوم قديم وجد منذ قرون. فالعلم هو مجموعة منتظمة من المعلومات التي تتعلق بظاهرة معينة، وهو يعني دراسة موضوع معين بغرض اكتشاف الحقائق، ثم ترتيب هذه الحقائق في أوضاع معينة، ثم الوصول إلى النتائج الفعالة في هذا الصدد، ثم مقارنة هذه النتائج مع الحقائق الأخرى حتى يمكن اختبار مدى صحتها. وفي بعض الأحيان يمكن التعبير عن هذه النتائج في شكل نظريات علمية.

وهذه النظريات هي قرارات بالاتجاهات التي يمكن أن تحدث من افتراضات معينة إلا أن تطبيق هذه النظريات واتخاذ القرارات الانسانية يعتبر فناً، وليس علماً، فدراسة علوم الإدارة لم تكن لتصنع فورد أو طلعت حرب إذا لم تكن توجد لديها الموهبة الطبيعية والقدرات الخاصة.

فدور النظرية هو جعل التنبؤ والتفسير ممكنين في الموقف المعين. أما فن الإدارة فهو المام المدير التام بما يريد أن يفعله مرؤوسيه، والتأكد من أنهم يفعلوه بأحسن أسلوب ممكن وبأقل تكلفه. ومن وجهة أخرى، فأن الموهبة لا تكفي. فالدراسة العلمية تصقل المواهب والقدرات كما وأنها ضرورية لاستفادة الشخص من موهبته، فحتى في الحرب فإن الدراسة العلمية لها أهمية حاسمة بالنسبة لنجاح القائد، فليست الموهبة وحدها التي صنعت نابليون. ولعل مما يبين اهتمام نابليون بالدراسة العلمية وعدم اعتماده في اتخاذ قراراته على مجرد امكانيات أو موهبة المنشور الذي وجهه عند حضوره غازياً إلى مصر. فقد ابتدأه بأنه مسلم، وإنه جاء ليحمي الإسلام ويدافع عنه، وهذا ولا شك يدل على دراسته لظروف المجتمع المصري وفهمه لطبيعة تكوينه واتجاهاته واستخدامه لهذه الدراسة في سبيل تحقيق هدفه - وهو النصر الحربي - بأقل تكلفة ممكنة، مستخدماً الامكانيات المتاحة أحسن استخدام، وهو الأسلوب الذي يتبعه كل مدير كفء. بل أن تقديس نابليون للعلم والدراسة يظهر بشكل لا يقبل الجدل من احضاره إلى مصر مجموعة من علماء التاريخ المصري القديم. والذين اكتشفوا حجر رشيد.

وأهمية الدراسة تظهر بشكل واضح من أن المدير كثيراً ما يتعلم من أخطائه ومن أخطاء الآخرين، والمدير الذي لا يتعلم من الخطأ كما يتعلم من النجاح مصيره الفشل. أن الفراشة التي يجذبها النور عادة ما يكون

نصيبها الاحتراق ، إذ تدور حول شعلته ، وتعود إليه مرة أخرى رغم انكوائها بحرارته أكثر من مرة .

أن المدير بوضوح الرؤيا ، والقدرة على الدراسة يستطيع أن يلتقط الحقائق البسيطة التي تنبع منها الأفكار العظيمة ، فكثير من الأفكار الهامة التي كان لها آثار حاسمة على نجاح المشروعات نبعت من أشخاص عاديين . فقد يخرج من العمل أنفسهم من يبتكر طرائق جديدة للعمل أكثر كفاءة مثل التي توصل إليها عامل الفحم السوفييتي «ستاخانوف» الذي جاء بطريقة جديدة لقطع الفحم ـ تقسيم العمل علمياً ـ مما أدى إلى تقليل الجهد المبذول وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية للعمل في الوردية .

ولعل استفادة القائد الناجح من آراء الآخرين ـ حتى من هم أقل منه علماً ـ بعد دراستها وتقييمها لتحقيق الهدف المعين ، تبرز بشكل واضح من اتباع النبي ﷺ لرأي سليمان الفارسي في موقعة الخندق .

كما وأن الدراسة العلمية السليمة تمكن المدير من التطور والتطوير بصفة مستمرة ولا جدال في أن أي تغير أو تجديد في استخدام الامكانيات المتاحة ـ تجديداً يختلف عن الأساليب المتبعة والمتعارف عليها والمضمون نجاحها ـ يعني في الواقع مخاطرة . إلا أن هناك فارقاً كبيراً ما بين المخاطرة المحسوبة والتي تأخذ في الحسبان احتمالات الفشل والنجاح والآثار المترتبة على كل منها ـ بعد دراسة تفصيلية للعوامل المؤثرة ونتائجها في كل حالة ـ والمغامرة العشوائية التي تعتمد على مجرد الحدس والتخمين دون دراسة علمية واعية للعوامل التي ترتبط بالقرار أو بالآثار التي تنتج عنه .

لعل من أحسن الأمثلة على التجديد ـ منذ قديم الأزل ـ ذلك الذي قام به الهكسوس عند إدارتهم لمعركتهم مع قدماء المصريين واستخدامهم

للامكانيات المتاحة لهم أحسن استخدام، فبغرض تساوي الامكانيات المتاحة لدى كل من الطرفين ١٠,٠٠٠ جندي مثلاً ـ فان الهكسوس خصصوا ٥٠٠٠ جندي من الـ ١٠٠٠٠ جندي المتاحين لهم لبناء عربات بعجلات واعتقدوا ـ عن صواب ـ أن الـ ٥٠٠٠ جندي الباقين ستكون قدراتهم وفاعليتهم أجدى في القتال حين استخدامهم عربات من ١٠٠٠٠ جندي مترجل، إلا أن من الملاحظ أن الهزيمة لحقت بالهكسوس بعد ذلك لسببين :

الأول : أنهم لن يجددوا بعد انتصارهم واكتفوا بما حققوه من نصر ـ أي فقدوا خاصة من خصائص المدير الكفء، الا وهي التجديد المستمر، التجديد الذي يحوي في حد ذاته مخاطرة مسحوبة .

والثاني : أن المصريين وعوا الدرس واستخدموا نفس الاسلوب فبنوا عربات استخدموها في الجولة الثانية، أي أنهم جردوا منافسيهم من ميزتهم النسبية .

وتتضح أهمية الدراسة في هذا المجال من أن المخاطرة قد تكون مغامرة في وضع معين دون الوضع الآخر، وعلى سبيل المثال فإن دخول منشأة رأس مالها ١٠ مليون جنيه في مجال انتاج منتج جديد يكون مخاطرة، أخذاً في الحسبان ما توصلت إليه الدراسة العلمية السليمة من أن المبلغ المطلوب لذلك مليون جنية وأن العائد سيصل إلى ضعف رأس المال المستثمر، وأن احتمالات النجاح ٩٠٪، إلا أن اتخاذ منشأة رأس مالها مليون جنية لنفس القرار وبغرض تماثل الاوضاع والظروف الأخرى تمام التماثل ـ يعني مغامرة وذلك أخذاً في الحسبان أن فشل المنتج الجديد ـ وهو احتمال موجود بنسبة ١٠٪ـ معناه إنتهاء المنشأة من أساسها نظراً لاستغراق الانتاج الجديد لرأسمال المنشأة بأكمله ـ مليون جنيه ـ وهو العامل غير الموجود في حالة المنشأة الأولى نظراً لضخامة رأس مالها ١٠ مليون جنية فحتى

يفرض فشل الانتاج الجديد في هذه الحالة فإن المشروع ما زال مستمراً إذ ما زال باقياً لديه ٩) مليون جنية .

والتجديد ـ المبني على المخاطرة المدروسة بدقة ـ أصبح سمة من سمات النشاط الاقتصادي المعاصر ، فقد كان عدم التجديد السبب في افلاس كثير من التجار المصريين الناجحين في بداية هذا القرن التاسع عشر ، نتيجة لدخول عدد من التجار الاجانب للسوق واستخدامهم للاساليب الحديثة في عرض منتجاتهم . ومن الواضح أن التجار المصريين الذين وعوا الدرس وسارعوا بتطوير أنفسهم ، وتتبع الخطة الناجحة للتجار الاجانب والمتمصرين أنقذوا من مصير عدم التطور ـ وهو الافلاس أو تصفية النشاط .

ولا جدال في أن سرعة تجاوب المدير مع التطور الناجح الذي يقوم به المنافسون ـ نتيجة لقدرته على الدراسة ـ يفقد منافسة الناجح الميزة النسبية التي يحصل عليها نتيجة لقدرته الأعلى على التطوير ، وذلك خلال فترة قصيرة من اتمام التطوير المعين .

وأهمية هذا العامل ـ التجديد والمخاطرة المحسوبة المرتبطة به ـ تظهر مما اتضح للقائمين على الصناعة البريطانية ـ في فترة سابقة ـ من أن من الأسباب الهامة لتعثر الصناعة نسبياً وعدم نموها بنفس درجة نمو الصناعة المنافسة في المانيا واليابان هو قناعة المديرية البريطانيين باساليب وطرائق الانتاج الحالية وتحفظهم في دراسة أساليب أحدث قد تحوى في طياتها مخاطرة (Harudid, Busnies Review, March,1971)

كما وأن ذلك يظهر بشكل واضح مما أعلن في وقت سابق من أن الحكومة الفرنسية قررت فرض حد أقصى لسن الأشخاص المسموح لهم بشغل مناصب مديري التنفيذ أو المديرين العاملين عن ٦٥ عاماً والا يتجاوز

عدد من يبلغ أعمارهم سبعين عاماً أو أكثر من أعضاء مجالس إدارات الشركات عن ثلث عدد أعضاء كل مجلس، وكانت مجلة «اكسبانسيون» الفرنسية قد أوضحت بناءاً على احصاء اجرته - أن ٣٥٪ من أعضاء مجالس إدارة الشركات الفرنسية الكبرى وأن ٧٠٪ منهم تتجاوز أعمارهم الستين. ومن المعلوم أن كبار السن رغم ما لديهم من بعد نظر وخبرة وحنكة - المشروعات في أمس الحاجة إليها - إلا أن عامل السن يجعلهم أقل مرونة وتحمساً في دراسة الجديد وركوب المخاطرة حتى وأن كان عائدها المتوقع أكثر جزاءاً.

وهذا وقد أوضح البروفسور (ب. س. روبرتس) أن اليابان التي حققت تقدماً اقتصادياً معجزاً وقفزت إلى مستوى الدول المتقدمة - يرجع تقدمها إلى أن الإدارة تتخذ سلوكاً ايجابياً متطوراً اتجاه الاستحداثات التكنولوجية والتطور الحديث للصناعة. فمهمة الإدارة يمكن النظر إليها على أنها اقتناص الفرص بدلاً من التغلب على المشاكل. (Ashmawy &. Revans,1971).

وهكذا فحتى ولو كانت الإدارة فناً يحكمه الموهبة، فإن للعلم أهميته الحاسمة بالنسبة للصقل المستمر لموهبة المدير والتنمية الذاتية لقدراته، كذا بالنسبة لالمامه بالعوامل المختلفة التي تحكم وتؤثر على فاعلية القرار الذي يتخذه في الموقف المعين، ولعل هذا يبرز أهمية دراسة الإدارة كعلم له أسسه ونظرياته.

١ . ١ . ١ فصل الملكية عن الإدارة

وقد تزايدت الأهمية المعطاه اليوم لمسائل الإدارة نتيجة لتضخم المنشأة وتزايد النشاط ومن ثم تعقد المشاكل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة أداء عشرات أن لم يكن مئات الالوف من العاملين بالمنظمة المعنية. وهو ما ينطبق بلا شك على كثير من المنظمات الحديثة مثل المؤسسات الأمنية أو الشركات متعددة الجنسية.

فدراسة الإدارة ـ في الواقع ـ كانت نتيجة لتضخم حجم المنشأة وليست سبباً في نموها، كما زاد من أهمية الإدارة فصل الملكية عن الإدارة ونقص المسئولية الشخصية . وفي البداية كانت المنشأة تنظم وتدار على أسس شخصية، فالمالك هو أساس كيانها الصناعي أو الزراعي أو التجاري أو الخدمي، وكانت الكفاءة الفنية لها الأثر الحاسم في نجاح المشروع .

فالمشروع سواء أكان صناعي أو زراعي لم يكن يحتاج إلى امكانيات مالية وتجارية خاصة، فأدوات الانتاج المستخدمة بسيطة القيمة، وتسويق المنتج يتم محلياً، كما وأن الحصول على المواد الخام ومستلزمات الانتاج يتم أولاً بأول على نطاق محدود ـ بل كثيراً ما كان العميل يديره بنفسه . ولم يكن صاحب المشروع يوظف إلا عدداً محدوداً من المساعدين والصبية ممن تربطهم به في كثير من الأحوال صلة قرابة، والذين لا يلزم لتوجيههم وتنسق أعمالهم والاشراف عليهم قدرات إدارية خاصة .

إلا أنه مع التطور الاقتصادي واستخدام المشروع الصناعي والزراعي بل حتى التجاري للآلات والتركيبات الضخمة والمباني المتخصصة وعشرات ـ إن لم تكن مئات ـ العاملين صار من المحتم استخدام رأس مال كبير ليس في استطاعة رجل واحد توفيره . كذا ظهرت الحاجة إلى توافر القدرات اللازمة لتوجيه المشروع وتدبير احتياجاته وتوزيع انتاجه المتزايد في سوق أوسع .

ومن الواضح أننا نقصد المشروع الزراعي الحديث المتطور . ومن نافلة القول أن الزراعة في مصر لم تتطور في أساليبها وطرق انتاجها ـ بدرجة كبيرة ـ منذ قدماء المصريين ورغم تقيد المشروعات الزراعية في مصر بعدم التوسع في الأخذ بالأساليب والطرائق الحديثة للانتاج، نظراً لزيادة عدد العمال الزراعيين في الريف المصري عن الاحتياجات الحقيقية للزراعة

ووجود بطالة مقنعة إلا أنه ـ رغم كل ذلك ـ فقد ابتدأ منذ فترة في الاتجاه نحو الأخذ بالأساليب الحديثة في الانتاج والتسويق، فانتشر إلى درجة كبيرة استخدام الجرارات ومضخات المياه والمحاريث الميكانيكية، وأصبح المزراع يعتمد بدرجة متزايدة على التقاوي التي يتم تدبيرها من مصادر خارج نطاق البيئة المحلية، مثل وزارة الزراعة، بل حتى من خارج حدود الدولة نفسها، كما هو الوضع بالنسبة لتقاوي البطاطس والسماد الكيماوي بمختلف تركيباته بدلاً من السماد البلدي الذي كان يوفره الفلاح بنفسه. وظهر التخصص بالنسبة للزراع، فأصبح بعضهم يركزون على منتجات معينة مثل البطاطس أو البصل أو الزهور. ومعنى هذا بالتالي ضرورة اعطائهم عناية أكبر لتسويق منتجاتهم ولشراء مستلزمات الانتاج إذ لم تصبح سمة انتاجهم الاكتفاء الذاتي، كما هو الوضع بالنسبة للزراع البدائي الذي يدبر كافة احتياجاته جميعها ذاتياً، بل أصبحت العملية الزراعية تحتاج لقدرات تمويليه معينة لتدبير احتياجات المشروع من رؤوس الأموال اللازمة للانفاق على الانتاج ـ في صورته المتطورة ـ حتى يتم بيعه، ونفس الوضع بالنسبة للتجارة والخدمات فظهرت على سبيل المثال متاجر الأقسام ومتاجر السلسلة والمجموعات الفندقية الضخمة.

لذا أصبحت الشركة هي الغالبة في النشاط الاقتصادي، وحتى في الأعمال التي يتحكم فيها شخص واحد. كان هذا الشخص يقوم بالعمل بالاشتراك مع آخرين، وكثيراً ما أدى هذا الاشتراك إلى نتائج باهرة، إذ أن الشخص الآخر قد يكون معوضاً لنواحي القصور في الشخص الأول. فتحت اشراف وتوجيه الشخص الفني وبمساهمة اشخاص آخرين بأموالهم وخبراتهم التجارية، يقوم المشروع ويوزع انتاجه المتزايد. فالمصنع والمزرعة الحديثة لم تعودا استثماراً مجزياً فحسب بل هما وسيلة للتأكد من استمرار الحصول على المواد الخام وتوزيع المنتج.

وقد ساعد على نمو شركات الأشخاص ترك الأشخاص رؤوس الأموال تتجمع في المنشأة، كما كان في الاستطاعة الحصول على الأموال بالسماح بدخول شركاء جدد مستعدين لاستثمار رأس مال جديد، كذلك ساهم التنظيم المصرفي في تقديم رأس المال العامل. وهكذا أصبحت شركة الأشخاص هي الصورة الغالبة خلال وقت الزروة في التقدم الصناعي.

١ . ١ . ٢ ظهور الحاجة إلى شركات الأموال

على أن مقدرة شركات الأشخاص على توفير رأس المال محدودة، فمن الضروري أن يكون كل شريك راغباً وقادراً على ترك ماله في المنشأة كما وأن الشركة تعاني من عدم الاستمرار إذ يجب حل الشركة وإعادة تأليفها بشركاء آخرين في حالة موت أحد الشركاء أو اعتزاله العمل. وأكبر نواحي النقص بالنسبة لشركات الأشخاص هي أن الشريك مسئول مسئولية مطلقة عن ديون الشركة، أن الشخص قد يستثمر أمواله في نشاط اقتصادي معين ويأخذ نصيباً من الأرباح ولكن قسطاً صغيراً من الإدارة الفعلية إلا أنه في حالة فشل المشروع - سواء نتيجة لسوء الحظ أو عدم الكفاءة أو عدم الأمانة - فإن الشريك يصبح مسئولاً عن ديون المشروع جميعها وحتى آخر قرش يمتلكه، ومن المحتمل أن يفقد مبلغاً أكبر كثيراً مما استغله أصلاً في المشروع.

ولمقابلة التطور الاقتصادي، والذي أصبحت شركات الأشخاص قاصرة عن الوفاء باحتياجاته من رؤوس الأموال الضخمة، ظهرت شركات الأموال والتي أهم صورة لها هي الشركة المساهمة، وتتميز هذه الشركات بأن اسهمها قابلة للتداول حسب سعر السوق، والشركة ذات شخصية معنوية مستقلة عن شخصية المساهمين، ومسئولية المساهم تنحصر في قيمة الأسهم التي يكتتب فيها فقط وبصرف النظر عن قيمة ثروته. وقد ساعد

تحديد مسئولية المساهم في قيمة ما يساهم به في رأس مال الشركة على سهولة تمويل شركات الأموال، نظراً لاجتذابها صغار المدخرين ـ ممن ليس لهم اهتمامات خاصة بنوع نشاط المشروع ـ على استثمار أموالهم به وذلك تحت إغراء العائد الأكبر لمدخراتهم.

كما ساعد هذا النوع من الشركات المساهم على توزيع استثماراته على عدد كبير من الشركات أو حتى أنواع النشاط الاقتصادي، وبذا يقل عنصر المخاطرة التي يتعرض لها. ويعتبر هذا عاملاً هاماً يساعد الشركات على توفير رؤوس الأموال اللازمة للتطور في وقت اقتضت طبيعة النشاط الاقتصادي مزيداً من التخصص ـ سواء في التركيبات أو في المباني أو في العاملين ـ مما زاد من احتمالات المخاطرة نظراً لصعوبة استرداد رأس المال المغرق في أصول متخصصة أو المنفق على تدريب العاملين إذا ما رؤي تصفية المشروع قبل الفترة المحددة له عند الانشاء.

هذا والملاحظ أن طبيعة النشاط الاقتصادي تزيد من عنصر المخاطرة وباستمرار فدرجة المخاطرة في المشروعات الحديثة أكبر منها في المشروعات القديمة، فهي أكبر في صناعة الطائرات عنها في صناعة السكة الحديد وفي الصناعات الالكترونية عنها في صناعة الغزل والنسيج، وفي صناعة التنقيب عن البترول عنها في صناعة استخراج الفحم، وفي زراعة الزهور عنها في زراعة المحاصيل التقليدية، وفي المشروعات الضخمة عنها في المشروعات الصغيرة المحدودة.

كما وأن ضخامة حجم وامكانيات المشروع الحديث تؤدي بالتالي إلى ضخامة الآثار الناتجة عن فشله، سواء بالنسبة له أم بالنسبة للمشروعات الأخرى الكثيرة التي تكون مرتبطة به أو معتمدة عليه.

شركات الأموال

أدى ظهور وانتشار شركات الأموال والتي أهم صورها الشركة المساهمة ـ وكذا تضخم حجمها، إلى فصل الملكية عن الإدارة، فتعدد المساهمين ليبلغوا المئات أن لم يكن الآلاف، وانتشارهم في أجزاء متباعدة من الدولة ـ وفي كثير من الأحيان في دول عدة ـ جعل من الاستحالة بمكان أن يشترك المساهمون أصحاب حقوق رؤوس الأموال في مباشرة شئون شركتهم.

ففي معظم الاحيان تفوق تكاليف حضور المساهم للجمعية العمومية العائد من أسهمه. وعلى كل فإن المساهمين غالباً ما تنقصهم المعرفة الضرورية بالنواحي الفنية الخاصة بالمشروع الذي يساهمون فيه. فكل اهتمامهم منصب على العائد الذي يحصلون عليه من استثمار أموالهم. لهذا اقتصت الضرورة أن ينتخب المساهمون عدداً من الأفراد لإدارة الشركة نيابة عنهم، يطلق عليهم مجلس الإدارة.

ومن الواضح أن المساهم يميل إلى فقدان الاهتمام بأمور شركته، ويترك إدارتها لاعضاء مجلس الإدارة والموظفين، فمديري هذه الشركات يقومون بالتصرف والإدارة لأموال الأشخاص الآخرين لا أموالهم، ومن المفروض أن ينقصهم الوازع والدافع ـ الموجود عند مديري شركات الأفراد ـ للاهتمام بمصالح منشأة يمتلكونها.

وقد ضاعف من سيطرة أعضاء مجلس الإدارة على شركات الأموال ـ نتيجة لضعف رقابة المساهمين عليهم للأسباب السابق ايضاحها ـ اتجاه المساهم إلى توزيع استثماراته على عدد كبير من الشركات التي تعمل في أنواع مختلفة من النشاط الاقتصادي حتى يقلل من عنصر المخاطرة.

وهكذا رغم أن المسئول عن إدارة شركة الأموال - في هذا الوضع - هم أصحاب حقوق رؤوس الأموال (عادة حملة الأسهم)، إلا أن واقع الأمر مختلف عن ذلك اختلافا جوهريا. فقد يكون ذلك ممكناً في حالة شركات الأشخاص عندما يتجمع عدد محدود من ذوي المعرفة بشئون الإدارة، وينتخبون من بينهم عددا لادارة المنشأة، وكان هذا هو واقع الحال في بداية التطور الاقتصادي عندما كان عدد مساهمي الشركة صغيرا وغالبا ما كان هؤلاء المساهمين يقيمون في أماكن متقاربة. أنه ليس من المعتاد - في وقتنا هذا - أن يحضر الاجتماعات السنوية للجمعية العمومية لأي شركة أموال ضخمة أكثر من عدد محدود من المساهمين يمثلون نسبة من إجمالي رأس المال.

وهكذا فرغم أن مجلس الإدارة ينتخب بواسطة أصحاب حقوق رؤوس الأموال، إلا أن عملية الانتخاب تكون في الواقع عملية شكلية، وطالما أن شيئا خطيرا لم يقع فإن من المتوقع أن يعاد انتخاب اعضاء مجلس الإدارة تلقائيا. بل أن الاتجاه العام هو أن يقوم مجلس الإدارة نفسه باختيار الاعضاء الجدد عند حدوث خلوات، وتكون عملية الموافقة على التعيين بمعرفة أصحاب رأس المال عملية شكلية محضة.

كما أنه في حالة الاكتتاب في شركة أموال جديدة أو إصدار جديد لشركة قائمة فعلا، فإن اكتتاب المساهم في الأسهم الجديدة معناه موافقته على مديري الشركة التي يكتتب في أسهمها. فاستثمار الشخص لأمواله في شركة ما دليل على اقتناعه بمستقبلها وبكفاءة مديريها.

وليس معنى ذلك أن مجلس الإدارة هيئة لا سلطان لاحد عليها فإذا وقع خطأ - كما يحدث في بعض الأحيان - فإن بعض المساهمين يكونون مجموعة لحفظ حقوقهم، تقوم بوضع العقبات أمام المديرين وتحاول تغييرهم.

كما وأنه ظهر نوع من التقاليد التي تلزم طائفة المديرين بمسئولية أدبية تماثل تلك التي يخضع لها الموظفون العموميون، فكرامة المهنة تدفع المديرين إلى أداء واجبهم على الوجه الأكمل.

أعضاء مجلس الإدارة

ومجلس الإدارة يقوم بوضع السياسات الخاصة بالشركة، ومراقبة تنفيذ هذه السياسات، وتعيين الموظفين الرئيسيين بالشركة، والمجلس يعمل كهيئة نيابة عن حملة الأسهم، وعضو مجلس الإدارة لا يتخذ قرارات فردية معينة بل يعمل كعضو في مجلس يتحمل مسئولية جماعية.

وبينما مجلس الإدارة لا يختص بالعمل التفصيلي، فإنه يقوم بوضع الخطوط العريضة، واتخاذ القرارات الهامة التي تناقش مسائل السياسة العامة، ويفوض سلطة انفاق المبالغ الضخمة.

وحيث أنه ليس لاعضاء مجلس الإدارة سلطات تنفيذية، لذا فليس لأي عضو مجلس إدارة مسئولية خاصة بإدارة أي قسم من اقسام الشركة، ومن الناحية النظرية فإن أعضاء مجلس الإدارة يقررون السياسة، ويعينون المديرين التنفيذيين لاخراج هذه السياسة إلى حيز الوجود.

أما من الناحية العملية، فإن الموضوع أكثر تعقيداً، فقد يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة مسئوليات تنفيذية، كما لو كانوا مسئولين عن أوجه خاصة من النشاط التفصيلي للمنشأة. فبينما يكون مجلس الإدارة ككل مسئول عن النشاط العام للشركة يكون هناك بعض التخصص، فيقوم عضو مجلس إدارة معين بتوجيه سياسة البيع أو بتوجيه سياسة الانتاج.

والحقيقة أن مجلس الإدارة قد يتكون جميعه من أعضاء يشرفون على التنفيذ، وحتى في مثل هذه الحالة فإن الأعضاء يكونون مسئولين مسئولية جماعية بصفتهم أعضاء في مجلس الإدارة.

عضو مجلس الإدارة المنتدب

وكيفما يكون تكوين مجلس الإدارة، فغالبا ما يعين المجلس واحدا من أعضائه ليكون المدير الرئيسي أو عضو مجلس الإدارة المنتدب، فقرار مجلس الإدارة يجب أن يفسر إلى عمل، وكلما كبر مجلس الإدارة كلما عظمت الحاجة إلى تحديد المسئولية في أضيق حدود.

وعضو مجلس الإدارة المنتدب يحل في الواقع مكان (المنظم) في المنشأة الأصغر حجماً. فغالباً ما يكون - من بين أعضاء مجلس الإدارة - هو العضو صاحب المؤهلات الرئيسية، والدوافع القوية لانجاح المشروع. وفي حالة ما إذا كانت شركة الأموال قد نمت أصلا من منشأة فردية، فغالباً ما يكون العضو المنتدب هو المؤسس أو ابن المؤسس وكثيرا ما يكون هو أكبر المساهمين.

وعضو مجلس الإدارة المنتدب يقوم في الواقع بوظيفتين مختلفتين تماما. كعضو مجلس الإدارة فهو مسئول مسئولية جماعية عن وضع سياسة المنشأة وعن اخراج هذه السياسة إلى حيز التنفيذ، ويشترك - بصفته عضوا في مجلس الإدارة - في تفويض نفسه سلطات عضو مجلس الإدارة المنتدب، ويكون مسئولا عن اخراج التعليمات التي يشترك هو في وضعها إلى حيز التنفيذ.

وعندما يكون عضو مجلس الإدارة المنتدب أقوى رجل في الفريق - كما هو الحال غالباً - فإن تعليمات مجلس الإدارة لعضو مجلس الإدارة المنتدب كثيرا ما تكون طبقا لما يراه العضو المنتدب مناسبا بأن يتلقاه.

وهناك خطورة عندما يكون العضو المنتدب ذو شخصية قوية جداً في أن يتحول مجلس الإدارة إلى مجرد هيئة توافق على الأفعال التي يقوم بها، وبذا لا يقوم مجلس الإدارة بالوظيفة المنوطة به.

وإذا فصلت وظيفة عضو مجلس الإدارة المنتدب ووظيفة المدير العام كان من واجب العضو المنتدب أن يفسر السياسة التي يضعها مجلس الإدارة إلى أعمال حقيقية، يجب عليه أن يستكشف ويوافق على البناء التفصيلي لتنظيم الشركة لأجل العمل الايجابي.

وعلى وجه العموم يجب عليه أن ينظم ويدير جميع أعمال المنشأة، فهو الرابطة الضرورية بين السياسة والتنفيذ، ونجاح أو فشل المنشأة يعتمد إلى حد كبير جداً على مقدرته، فهو يأخذ مكان المنظم أو رجل الأعمال.

١ . ١ . ٣ ظهور المديرين المحترفين

وهناك اتجاه متزايد لأن ينضم لعضوية مجلس الإدارة مديرو الشركة (المدير العام، ومديرو مختلف نواحي النشاط). وقد ظهر هذا الاتجاه اساسا أما نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة ـ بما يدفع الشركة إلى الوقوع في يد هؤلاء المديرين، أما نتيجة للترقية الداخلية ـ باعطاء مقعد في مجلس الإدارة لموظف مكافأة له على خدمة الشركة بكفاءة واخلاص، أو لاغرائه على عدم ترك الشركة والذهاب إلى منشأة أخرى منافسة.

وهكذا يفرض هؤلاء المديرون أنفسهم كأعضاء مجلس إدارة، سواء بكفاءتهم أو باتصالاتهم. ومن الواضح أنهم لا يمثلون أصحاب حقوق الأموال. فهم في الواقع مديرون محترفون يبيعون خبرتهم، لا مستثمرون لأموالهم في مشروع معين.

والظاهرة الواضحة بالنسبة لهؤلاء هي أنهم ينضمون للشركة - حتي وأن كانوا من الأعضاء المؤسسين، وهدفهم الأساسي هو السيطرة على الشركة وإدارتها. وحتى إذا كانوا يستثمرون رؤوس أموال يملكونها في الشركة، فإن ذلك يكون في أضيق الحدود التي تضطرهم الظروف اليها، كما إذا كانت التشريعات تنص على أن يستثمر عضو مجلس الإدارة مبلغا معينا، أو يمتلك نسبة معينة في رأس مال المشروع - ضماناً لوجود الحافز، والدافع القوي لديه لمراعاة صالح المشروع (*) .

وعلى كل فإنا نرى أن طبيعة وظروف التطور الاقتصادي وتعقد عمليات المشروع وتداخل سياسات وأساليب الانتاج وتشابك العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قرارات مديري المشروع، بالإضافة إلى الظروف التي

(*) وحتى في مثل هذه الحالة يستطيع المدير المحترف عضو مجلس الإدارة أن يتهرب من هذا النص ولا يستثمر مما يملك مليما واحدا في المشروع، فبفرص أن القانون يحتم استثمار كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة مائة ألف جنية أو مبلغا يعادل عشر رأس مال الشركة، أيهما أقل، في المشروع وأن يكون المستثمر في صورة أسهم أسمية توضع في البنك وليس للعضو حق التصرف فيها، فإن المدير المحترف عضو مجلس الإدارة يمكنه أن يقترض من البنك - ويفرض قوة المركز المالي للمشروع - مبلغ ٩٠ ألف جنية بضمان أسهمه السابق الاشارة إليها والتي قيمتها ١٠٠ ألف جنية وبالتالي لن يحتاج عضو مجلس الإدارة للوفاء بنص القانون إلا لمبلغ عشرة آلاف جنيه فقط، يمكنه الحصول على هذا المبلغ قرضاً من الشركة. وهكذا ينتهي الوضع ليس فقط بالتهرب من هدف النص القانوني وهو - كما سبق أن ذكرنا - ايجاد حافز لدى عضو مجلس الإدارة للعمل بنشاط واخلاص في خدمة المشروع نتيجة لاكتتابه بجزء هام في رأس مال المشروع. بل كذلك إلى اثرائه دون وجه حق نتيجة لهذا النص، إذ يحصل على الفرق ما بين ما يتحمله من فائدة البنك على القرض - والمنخفضة نسبياً نظراً لأن البنك يقرضه بضمان تحت يده - والعائد على الاسهم التي اشتراها بهذا القرض وبقرضه من الشركة.

دفعت إلى انفصال الملكية عن الإدارة ـ كما سبق أن ناقشنا تفصيلا ـ كل ذلك يؤدي إلى ضعف سيطرة أعضاء مجلس الإدارة من ممثلي المساهمين على إدارة المشروع ويؤدى إلى زيادة سيطرة المديرين المحترفين بتعيين أنفسهم أعضاء مجلس إدارة منتدبين يهيمنون على وضع سياسات المشروع ويقومون بتنفيذها .

وبالتالي لن يحتاج عضو مجلس الإدارة للوفاء بنص القانون إلا لمبلغ عشرة آلاف جنية فقط ، يمكنه الحصول على هذا المبلغ قرضا من الشركة . وهكذا ينتهى الوضع ليس فقط بالتهرب من هدف النص القانوني وهو ـ كما سبق أن ذكرنا ـ ايجاد حافز لدى عضو مجلس الإدارة للعمل بنشاط واخلاص في خدمة المشروع نتيجة لاكتتابه بجزء هام في رأس مال المشروع . بل كذلك إلى اثرائه دون وجه حق نتيجة لهذا النص ، إذ يحصل على الفرق ما بين ما يتحمله من فائدة البنك على القرض ـ والمنخفضة نسبيا نظرا لأن البنك يقرضه بضمان تحت يده ـ والعائد على الأسهم التي اشتراها بهذا القرض وبقرضه من الشركة .

ولعل هذا هو السبب وراء ظهور العديد من الابحاث (Falk,1961,p.110) ـ في أوربا وأمريكا ـ التي تتكلم عن الثورة الإدارية وتزايد سيطرة المديرين ـ سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ـ على مواقع القوة في الدول الصناعية المتقدمة ، وبصرف النظر عن نظامها الساسي .

ومما يوضح هذا الاتجاه نتائج دراستين اجريتا (Learner,1966,pp.777-787) في الولايات المتحدة الامريكية بخصوص نسبة المنشآت التي يسيطر عليها مديرون محترفون . وبينما أظهرت الدراسات الأولى أن (٢٢٪) فقط من المنشآت يديرها مديرون محترفون عام ١٩٢٩م . أوضحت الدراسة الأخرى التي تمت بعد ٣٤ عاماً من الدراسة الأولى ـ أن نسبة المنشآت التي يديرونها

مديرون محترفون ارتفعت إلى (٥ , ٨٤٪) من مجموع الشركات . ومن المتوقع أن النسبة ارتفعت حالياً بدرجة أكبر .

ويقول جون كنيث جالبرث استاذ الاقتصاد بجامعة هارفارد ـ نقلاً عن محاضرات القاها ـ أنه خلال السنوات الأخيرة زاد احلال الآلات محل العمال واستخدمت الآلات التي تصدر أوامرها للآلات الأخرى ـ الاتوميشن ـ وأصبحت الشركات الصناعية ضخمة جداً وأصبح يديرها موظفون .

١ . ١ . ٤ تزايد تضخم حجم المنشأة

لقد سبق أن أوضحنا أن ظهور وتزايد المشكلات الإدارية يرجع في الواقع إلى تضخم حجم المنشأة وفيما يلي نحلل تفصيلاً الأسباب التي أدت والتي ستؤدى مستقبلا لمزيد من تضخم حجم المشروع سواء أكان صناعياً أم زراعياً أم خدمات اقتصادية ، ومن ثم تزايد الحاجة إلى إدارة علمية سليمة وتنظيم عال ودقيق للمنظمات الحديثة .

أولا : التجمع المتزايد لكثير من الخبرات والمعلومات الفنية والتنظيمية والتي يمكن استغلالها بطرق متجددة وفي مختلف نواحي النشاط الاقتصادي .

أ ـ فالتقدم الفني في قطاع الصناعات الكيميائية ـ على سبيل المثال ـ كان له أثر مباشر على سرعة تقدم صناعات أخرى عديدة وخاصة الصناعات الهندسية والمعدنية .

وقد امتد أثر الصناعات الكيمائية حتى إلى صناعة تقليدية قديمة ـ مثل صناعة الأحذية ـ التي أصبحت تستخدم الكثير من منتجات البلاستيك والكاوتشوك . بل أن التقدم في الزراعة أصبح يعتمد إلى حد كبير علي مدى التقدم في صناعة الأسمدة الصناعية والمبيدات الحشرية .

ولعل هذا يتضح من أن شركة الصناعات الكيماوية الامبراطورية أكثر الشركات البريطانية المشتغلة بصناعة الاليفة الصناعية حاولت السيطرة على مصانع النسيج بهدف تجميع وتبادل الخبرات والتنسيق ما بين الصناعتين المتنافستين أصلا .

ب ـ كما وأن طرائق وأساليب وسياسات الانتاج الناجحة في مجال معين يمكن استخدامها في مجال آخر . وعلي سبيل المثال أمكن استخدام طريقة خط التجميع الكمي ـ التي نجحت في صناعة السيارات ـ في صناعات أخرى عديدة كصناعة التليفزيون والآلات الكهربائية والأدوات المنزلية وبنجاح . بل أن التنظيم الإداري الناجح في صناعة معينة يمكن اتباعه في مجال صناعات أخرى .

ج ـ ولقد أدى تقدم الطرق الفنية للصناعة إلى زيادة حجم المصنع فاستخدام الآلات الميكانيكية المتخصصة على نطاق واسع حول صناعة النسيج ـ على سبيل المثال ـ من صناعة يدوية منزلية إلى صناعة تقوم بها مصانع متخصصة ، حيث تدير كميات ضخمة من المواد لكي تمر خلال نظم الانتاج المستمر وتتمتع باقتصاديات الانتاج الكبير . كما وأن الأهمية الاقتصادية لاستخدام وحدات كبيرة من مصانع تستخدم الآلات الحديثة ذات الطاقة الانتاجية الضخمة تبرز في حالة الصناعات الهندسية التجمعية مثل صناعة السيارات وأجهزة الراديو والتليفزيون .

ثانياً : كان من أثر اختراع وتطوير وسائل النقل الحديثة (عشماوي ، ط . ٤) الاتجاه إلى التغلب على عدم المنفعة التي يخلقها بعد المسافة وبالتالي زيادة إمكانات توطن المنشأة في المكان الاقتصادي الملائم ، وكذا استفادتها من مزايا الانتاج الكبير باتساع حجم السوق وخفض تكاليف الإنتاج .

فالمشروع الكبير يستفيد من اقتصاديات الانتاج الكبير في النقل، إذ يتمكن المشروع من استخدام حمولة عربة كاملة بدلا من حمولة نصف عربة، ومن المعلوم أن إجمالي تكلفة النقل في الحالتين واحدة تقريبا. كما يتمكن المشروع من استعمال وحدات نقل ضخمة حيث تكون تكلفة نقل وحدة المنقول عليها منخفضة نسبيا.

وتقدم وسائل النقل مكن الضواحي الجديدة للمدن من النمو نظرا لأمكانيات امدادها بالمواد الغذائية، مما أدى إلى زيادة تركز السكان في المدن وبالتالي وجود السوق القادرة على تدعيم وجود المشروع الصناعي أو التجاري الضخم.

ثالثاً : اقتصاديات الحجم الكبير :

أ ـ امكان الاستفادة من الانتاج العرضي قد يؤدي إلى تضخم حجم المشروع، فالرغبة في الاستفادة من المنتجات العارضة والتي قد تتزايد أهميتها لتتفوق علي المنتج الرئيسي قد يدفع المشروع إلى تصنيعها داخله. فلا بد من حجم ملائم من المنتج من بذرة القطن على سبيل المثال حتى يمكن للمحلج أن يستخدم طرائق الانتاج الاقتصادي الحديث لتصنيعها.

وصناعة الكرك على سبيل المثال عادة ما تقوم بانشاء مجموعة من مصانع الأسمدة والكيماويات لتصنيع المنتجات العارضة. ونفس الشيء بالنسبة لانتاج المزارع للحم وتصنيعه للمنتج العرضي من الشعر والجلد والعظم.

ب ـ كما وأن ايجاد وفورات التكامل ما بين المصانع الموردة للأجزاء المصنعة قد يدفع الشركة إلى امتلاك تلك المصانع، كما في حالة امتلاك شركات صناعة السيارات لمصانع الاجزاء التي تتكون منها السيارات بما يؤدي إلى تمتع المشروعات باقتصاديات الآتي :

١ ـ الاستخدام الاكفأ لامكانيات المصنع على مدار العام نتيجة لتنسيق برامج الانتاج للمشروعين .

٢ ـ تقليل نفقات الاعداد للآلات التي تتزايد باستمرار مع تضخم امكانيات الصنع وتحديد مواصفات نوعية دقيقة للاجزاء المصنعة واتباع أساليب الانتاج الكبير . تلك النفقات التي يتحملها المشروع مع كل تغير في نوع أو مقاس . أو حجم المنتج تبعا لتغير الطلبية مع اختلاف العميل .

٣ ـ امكانية تخصيص الصانع لمبالغ ضخمة للانفاق على أبحاث تطوير أو تحسين أو استخدام آلات أو أدوات متخصصة ذات تكلفة أقل بالنسبة لوحدة المنتج نظرا لارتباط المشروع الاصلي بطلبية ضخمة ولأمد طويل .

ج ـ كما وأن توفير عمولة الوسيط قد تدفع المشروع الصناعي أو الزراعي إلى القيام ببعض عمليات التوزيع وامتلاك متاجر البيع . بل قد يدفعه إليها تعقد نوع المنتج وحاجته عند توزيعه إلى اشراف فني أو رقابة لا يمكن توافرها في تاجر الجملة أو التجزئة . ويطلق على شراء أو ادماج المنشآت التي تعمل كمورد للشركة تكامل رأسي خلفي ، وعلى شراء أو ادماج المنشأة التي تعمل في مرحلة انتاج تالية أو عمليات توزيع تكامل رأسي أمامي .

د ـ وقد يتضخم حجم المشروع نتيجة لاندماج شركتين للتخلص من المنافسة بينهما أو لمقابلة المنافسة الخارجية أو الحصول على وفورات الانتاج الكبير وهو ما يطلق عليه تكامل أفقي . هذا وقد يندمج المشروع مع شركات تنتج منتجات متشابهة إلى حد ما في عملياتها الانتاجية ، أو المادة الخام أو مستلزمات الانتاج مع اختلاف المنتج النهائي ، كما في حالة الثلاجات والمكانس الكهربائية . وقد يمتد نشاط الشركة في تنويع منتجاتها للاستفادة

من وفورات الانتاج الكبير مثل ما حدث لشركة فيلبس بهولندا التي اصبحت تصنع آلاف المنتجات التي تمتد من الأجهزة الحاسبة حتى حبوب الفيتامين . كذا قد يكون الاندماج في مرحلة التوزيع ، كما حدث منذ فترة طويلة بالنسبة لاشتراك شركات الاسمنت في انشاء متجر بيع الاسمنت المصري والذي كان مسئولاً عن تسويق منتجات تلك الشركات جميعها .

و- كذا يندمج مشروعان بهدف تعاون المنشأتين على اجتذاب العملاء وتنشيط مبيعات كل منهما ، كما حدث عند اندماج شركة فنادق الهيلتون العالمية وشركة (T.W.A) للطيران . وقيل أن السبب في ذلك هو الصعوبات التي تلاقيها كلتا الشركتين في مواجهة منافسة اندماج شركة بان امريكا وشركة شيراتون للفنادق التي تملك عشرات الفنادق في مختلف انحاء العالم . هذا ومن المعلوم أن السكك الحديدة البريطانية كانت تملك مجموعة من الفنادق في مختلف محطاتها الرئيسية .

رابعاً : ان تغير الشكل القانوني للمنشأة ساعد على تضخم حجم المشروع كما سبق أن أوضحنا في مكان سابق .

كما وأن هناك اتجاها طبيعيا إلى زيادة حجم شركات الأموال التي يمكن زيادة رأس مالها باصدار أسهم جديدة ، فبينما يحد من حجم شركة الأفراد الطموح الفردي للمالك ، ومدى اهتمامه بالشركة بالنسبة لمصالحه الأخرى فإن مديري شركات الأموال وموظفيها - خاصة بعد انفصال الملكية عن الإدارة - يكون لديهم الدافع لزيادة أهمية وظيفتهم .

فزيادة حجم منشأة يرفع من أهمية مركز الرجل المسئول عنها وزيادة مرتبه . وأن كان هذا النمو لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة ارباح المنشأة

بنفس النسبة التي يزداد بها حجم أقسامها ، ولكنه يؤدي بالتأكيد إلى فائدة الشخص المسئول عن المشروع .

كما ظهرت الجمعيات التعاونية الزراعية في مصر كشكل من أشكال تضخم حجم المشروع من نواحي معينة مثل التسويق الزراعي وامتلاك الجرارات الزراعية . . . إلخ . فمن الملاحظ أنه رغم الاحتفاظ بالملكية الفردية كشكل قانوني للملكية في الريف المصري فإن الجمعية التعاونية الزراعية تمثل في الواقع ملكية متضخمة ـ لبعض أدوات الانتاج وتدبير مستلزمات الانتاج مثل التقاوي والأسمدة وتسويق المنتج .

خامساً : قد أضاف إلى سهولة نمو شركات الأموال والجمعيات التعاونية سياسات التمويل الذاتي (الداخلي) . فبينما يقوم المديرون أصحاب المنشآت الفردية بسحب نسبة كبيرة من أرباح كل سنة ، خصوصا إذا رأوا أن حجم المنشأة ملائم أو اذا كانوا في حاجة إلى هذه الأموال ـ سواء لأسباب شخصية أو لاستثمارها في مشروع آخر ـ يميل مديرو شركات الأموال إلى الوقوف في جانب الأمان باستبقاء جزء أكبر من الأرباح في المنشأة لتغطية أي احتمالات مستقبلية وذلك عن طريق تكوين احتياطيات ومخصصات مغالي فيها . وهذة المخصصات والاحتياطيات قد تستغل في أسهم وسندات أو تستخدم في شراء أصول جديدة قبل انتهاء العمر الحقيقي للاصول المستهلكة .

ومن الملاحظ أنه حتى بفرض انخفاض العائد على استثمار هذه المخصصات والاحتياطيات فإنها تؤدى إلى ارتفاع في العائد بالنسبة لرأس المال المملوك ، نظرا لأنها تعتبر استثمارات مجانية .

سادساً : كما يساعد على هذا الاتجاه أنه من الممكن أن يتم توسع المنشأة عن طريق شرائها منشأة أخرى دون حاجة إلى رأس مال جديد ، كما إذا تم الشراء على أساس تبادل الأسهم ، وذلك باعطاء مساهمي الشركة المشتراه أسهما من أسهم الشركة التي أشترتها ، بما يقابل استحقاقاتهم من ثمن الشراء .

سابعاً : والواقع أن تضخم حجم المشروع واعتماد بقائه ـ بل مجرد وجوده ـ على امكانيات تمويلية ضخمة وخبرات عالية من العاملين والاداريين ومواد خام متنوعة ذات مواصفات محددة وعلى سوق متسع ، أدى إلى زيادة تأثر المشروع بظروف تخرج عن سيطرة إدارته ، بل وزيادة تأثره ـ في توفير عناصر الانتاج والتسويق ـ بالظروف التي تقع خارج نطاق الدولة القائم فيها . وكل هذا يؤدي إلى زيادة المخاطر بالنسبة للمشروع الحديث .

ولعل مما يزيد من درجة هذه المخاطرة زيادة التخصص ـ بمختلف صورة ومستوياته ـ في المشروع الحديث ، وبالتالي انخفاض القيمة الاستبدالية لأصوله بل واستحالة استرداد بعض المبالغ المهمة السابق انفاقها مثل تلك المخصصة للابحاث والتدريب والاعداد ، في حالة فشل المشروع .

ولعلاج هذه المخاطر فإن المشروع الحديث يميل إلى زيادة استثماراته وتوزيعها على عدد من المناطق التي تقع في نفس الدولة أو في دولة أخرى ، أي أنه لعلاج مخاطر تضخم حجم المشروع ، فإن المشروع يميل إلى التضخم بدرجة أكبر .

ولعل هذا هو السبب في أن شركات صناعة السيارات الأمريكية واليابانية والالمانية آخذة في انشاء مصانع لها ـ وإن كانت قد تأخذ أسماء مختلفة ـ في الدول الأخرى ، كما هو الحال بالنسبة لمصانع الاوبل ، والتاونس في المانيا الغربية والتي تعتبر امتداداً لشركتي جنرال موتورز وفورد الامريكيتين . كما انشأت مصانع السيارات الكبرى اليابانية مصانع لها في أوروبا وامريكا مثل شركات تيوتا وداتسون وهوندا كما تمتلك شركة الفولكس فاجن الالمانية مصانع في تشيكوسلوفاكيا وانجلترا واسبانيا والبرازيل وإن كان بعضها

بأسماء مختلفة. ووجود مصانع الشركات صناعية السيارات اليابانية في أوروبا وامريكا يجعلها في قلب تلك الأسواق، وبذا تعوض مخاطر وجودها داخل دولة أو تكتل اقتصادي منكمش بنشاطها في تكتل اقتصادي ناجح.

ثامناً: وظروف الانتاج المعاصر وما تحتاجه التكنولوجيا الحديثة من وقت ورأسمال يجعل تضخم حجم المشروع ضرورياً.

ولعل مما يبين أهمية عنصري الوقت ورأس المال بالنسبة للصناعة الحديثة الظروف المتغيرة في شركة صناعية ناحجة كشركة فورد على سبيل المثال، فقد استطاعت الشركة حينما أنشئت في ١٥ يونيو عام ١٩٠٣م في ديترويت أن تقدم أول سيارة لها إلى السوق في اكتوبر من نفس العام، ولم يكن رأسمالها الفعلي يتجاوز (٢٨٥٠٠) دولاراً وعدد عمالها وقتئذ (١٢٥) رجلاً. أما في ربيع سنة ١٩٦٤م فقد كان عليها عندما ارادت أن تقدم طرازاً جديداً من السيارات (موستانج) أن تستمر في الإعداد له ثلاث سنوات ونصف وكانت تكاليف الهندسة والتصميم (٩) ملايين دولار، وتكاليف تجهيز (٥٠) مليون دولار، وعدد العمال (٣١٧) ألف واصول الشركة قيمتها (٦) مليارات من الدولارات ولاشك أن الأرقام المقارنة تضاعفت عدة مرات خلال السنوات الأخيرة.

يظهر هذا مدى طول الوقت وضخامة الامكانيات الضرورية لنجاح الصناعة الحديثة فظروف الانتاج أصبحت تقتضي - بالاضافة إلى العوامل الأخرى - انفاق عشرات الملايين من الدولارات، ومرور عدة سنوات في الإعداد لانتاج سيارة، وذلك رغم وجود واستقرار الشركة المنتجة وتوافر الامكانيات والخبرات المادية والبشرية، هذا

في الوقت الذي لم يكن يلزم لانتاج سيارة في أول هذا القرن أكثر من أربعة أشهر . ومن الواضح أنه يلزم مرور فترة معقولة حتى يمكن دخول السيارة الجديدة إلى السوق . فتسويق سيارة جديدة يأخذ ما يقرب من عشر سنوات من الانتاج الكبير حتى أمكن لشركة الفولكس فاجن ان تحقق أهدافها من الاستفادة إلى أقصى حد بمزايا التنميط والتنسيق ما بين سياسات الانتاج وسياسات التسويق .

ولعل ما يبين ضخامة الامكانيات اللازمة للصناعة الحديثة أن منظمة التعاون الاقتصادي الاوروبي ساعدت في انشاء شركات أوروبية يمكنها تدبير رؤوس الاموال اللازمة ، والتي تعجز عن توفيرها أي دولة أوروبية على حدة . فانشات شركة ايرافيرما وشركة ايروكيميك ، بل أن الظروف قد دفعت إلى التعاون في مجال الطاقة العالية للطبيعة النووية ، وذلك عن طريق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في جنيف .

تاسعاً : وطبيعة المشروعات الحديثة ، الصناعات الالكترونية والطائرات ، وتتطلب بالاضافة إلى الامكانيات الضخمة المختلفة - سواء من ناحية الخبرات التكنولوجية أو رؤوس الاموال - أسواقا قادرة على استيعاب حجم الانتاج المتزايد الضخامة للحجم الاقتصادي للمشروع .

فعلى سبيل المثال فإن قيام صناعة الكترونية ناجحة في الولايات المتحدة الامريكية كان من الضروري أن يدعمه بالاضافة إلى السوق المحلي الكبير عقود مع وزارة الدفاع الامريكية .

كما وأن ظهور صناعة الكترونية ناحجة في أوروبا استلزم أن تشترك الدول الاوروبية جميعها - لا أن تنفرد دولة واحدة مهما كانت - في بناء صناعة يكون لها امكانيات وسوق يمكنها من الوقوف على قدم المنافسة

مع الصناعة الامريكية . ونفس الشيء يمكن أن يقال بالنسبة للصناعات الحديثة الأخرى مثل صناعة المطاط الصناعي وصناعة الطائرات .

عاشراً : كذلك من أسباب تضخم حجم المشروع أن المبالغ التي تخصصها المنشآت للابحاث تتزايد بصفة مستمرة ، والمنشآت المنافسة لا تألوا جهداً في اكتشاف الدرب وتتبع الطريق الذي يوصلها إلى منتج جديد أو إلى تطوير منتج قديم أو تحسين طرق أو نظم انتاجه أو التوصل إلى سياسات إدارية أو تنظيمية جديدة . فنجاح المنشأة بل مجرد وجودها يعتمد إلى درجة متزايدة على الابحاث . ولا شك أنه كلما تزايد حجم الانتاج كلما زادت مقدرة المشروع على تخصيص مبلغ أكبر للأبحاث وتخفيض ما تتحمله وحدة المنتج من تلك التكاليف .

ولعل هذا هو السب وراء دمج شركتي الصلب ياوانا ، فوجي اليابانيتين ، وكان من الأسباب الرئيسية لاندماجهما تدعيم الطاقة على التطور التكنولوجي وزيادة حجم الامال المخصصة للأبحاث .

وهكذا فإن نجاح المشروع بل مجرد وجوده يقتضي توافر امكانيات ضخمة امكانيات إدارية على مستوى عال ، وسوق متسع قادر على استيعاب انتاج المشروع المتزايد الضخامة .

والمشروعات الصغيرة نسبيا تجد نفسها مضطرة أما تصفية نشاطها أو إلى الاندماج مع المشروعات الأكبر ، فكثيراً من شركات صناعة السيارات - على سبيل المثال - اضطرت إلى تصفية نشاطها لعدم امكانها مجابهة الشركات الاضخم الأخرى والمسيطرة على سوق السيارت في الولايات المتحدة . كما أنه يوجد اتجاه قوي لدمج أو تنسيق الامكانات بين كبرى شركات النقل الجوي العالمية لرفع الكفاءة ودعم وانتظام خدماتهما وتحقيق وفورات في التكاليف .

وفي مصر هناك اتجاه عام نحو ضم كثير من شركات قطاع الأعمال العام مع بعضها البعض في وحدات أضخم، فعلى سبيل المثال سبق أن ادمجت شركتي النصر لصناعة السكر ولب الورق في شركة السكر والتقطير المصرية، وكما أدمج عدد من شركات المسلى الصناعي والمنظفات الصناعية والعلف في وحدات أكبر. كذا عدد من المتاجر الهامة، بالنسبة للقطاع الخاص قامت بعض شركات الاستثمار العالمية بشراء شركات وطنية ناجحة.

وكان هناك حركة دمج مستمر في قطاع البنوك مثل دمج بنك الائتمان العقاري في البنك العقاري المصري. والآن - مع الانفتاح - تتجه البنوك للاندماج في كيانات أكبر.

ولعل آخر أهم الاندماجات في عام ١٩٩٩م، هو اندماج شركتي أكسون وموبيل أويل العالميتين في شركة واحدة من المتوقع أن تفوق مبيعاتها مائتي مليار دولار في العام، وهو مبلغ يزيد كثيراً على ميزانيات دول هامة. وبصفة عامة نمت الشركات الكوكبية عابرة القارات متعددة الجنسيات. فهناك نحو (٣٠) ألف شركة كوكبية في العالم ولكن أهمها (٥٠٠) شركة كبرى. وطبقاً كما ذكرته مجلة فورشن في يوليو ١٩٩٧م، فإن إجمالي ايرادات تلك الشركات الخمسمائة في ١٩٩٦م بلغ أحد عشر تريليوناً وأربعمائة وخمسة وثلاثين مليار دولار أكثر ما يعادل نصف الناتج المحلي الإجمالي في العالم كله (جريدة أخبار اليوم، ٥ديسمبر ١٩٩٨، ص ١٠). هذا وأعلن في يناير عام ٢٠٠٠م اندماج شركة (American on Line) مع شركة (Time Warner) لتظهر شركة عملاقة قيمتها ٣٥٠ مليار دولار ويتجاوز دخلها السنوي ٣٠٠ مليار دولار (جريد الاهرام، القاهرة ١٢/ ١/ ٢٠٠٠م، ص. ١).

وإذا كان تضخم حجم المنشأت ـ بصفة عامة ـ يعتبر أمر حتمياً اقتضته طبيعة وظروف التشغيل الاقتصادي لها ، إلا أن هناك مشاكل عديدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذا التضخم ، مثل صعوبة التخطيط والتنسيق ما بين الأنشطة والأفراد ، ومشاكل الرقابة على العاملين أو تحفيزهم .

ومن الواضح أن علاج تلك المشاكل ـ أو على الأقل التقليل منها ـ يكون عن طريق خلق التنظيمات الإدراية المناسبة وتنمية الهيئة الإدارية أي باختصار اعطاء أهمية أكبر لدراسة موضوعات الإدارة .

١ . ١ . ٥ أهمية الإدارة للنشاط الأمني

إن التطور العلمي والتكنولوجي قد مكن من رفع كفاءة أداء المنظمات الأمنية بتوفير الأدوات والأجهزة المساعدة خاصة تلك المتعلقة بحفظ المعلومات وتحليلها أو بالاتصالات . إلا أنه في نفس الوقت أدى إلى ظهور أنماط جديدة من الجرائم بل وأعطى قدرات كبيرة لوجود الجريمة المخططة والمنظمة وبكفاءة عالية . ومن ثم اقتضى الأمر الحاجة الملحة لحتمية تطوير فني وإداري عال لأجهزة الأمن لتواكب التطورات المتلاحقة .

والتطور السريع والحاسم خلال السنوات الأخيرة جعل هناك تداخلا كبيرا في مسئوليات أجهزة الدولة المختلفة بالنسبة لتوفير الأمن للمواطن ، حيث أصبح العدوان على حرية المواطن وأمنه وأمانه لا يأتي فقط نتيجة لعوامل داخلية أو حتى خارجية بل قد يكون نتيجة لتداخلات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية على المستوى العالمي .

إن عدم توافر الاستقرار الداخلي وما ينتج عنه من عدم رضا المواطنين وتنازع الفئات والجماعات ووجود شغب ، يتأثر بظروف وعلاقات دولية تبعد عن سلطة وإشراف وزارة الداخلية أو وزارة الدفاع ـ وهما الجهتان المسئولتان عن الأمن في صورته التقليدية المحدودة .

فالقرارات الاقتصادية عادة ما يكون لها أثر مباشر على أمن المواطن حيث توفر له العمل والاستثمار الآمن لمدخراته، وبصفة عامة مستوى المعيشة المناسب. ونظم التعليم والتدريب والمفاهيم والقيم السائدة والوافدة عادة ما تؤثر على مستوى المعيشة للمواطنين وبالتالي الاستقرار الأمني الداخلي.

ودرجة الكفاءة الإدارية للأجهزة الحكومية والخاصة تؤثر تأثيراً كبيرا على مستوى أداء أجهزة الأمن ومدى وفائها باحتيات المواطن وإشباع حاجاته ورغباته. وهو ما ينعكس أثره ـ ولا جدال ـ على استقرار الأمن في المجتمع. كما وأن توافر الخبرات الإدارية بالمستوى المناسب لأجهزة الأمن باهتماتها المختلفة تؤثر على مستوى أداء تلك الأجهزة وتحقيقها لأهدافها في تأمين المواطنين.

وتطور رسالة الأجهزة الأمنية طبقا لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة انعكس أثره على ظروف أداء أجهزة ا لأمن بمفهومه التقليدي، كذا ظروف أداء الأجهزة الاقتصادية والاجتماعية. فأجهزة الأمن أصبحت توفر في كثير من الدول إدارات أو أفراد متخصصين في جوانب الأمن الاقتصادي والأمن الاجتماعي، كذا خبرات إدارية فنية متعددة على مستوى عال. ومن الناحية الأخرى فإن الأجهزة الاقتصادية في الدولة يجب أن يكون لديها معرفة تامة بأثر القرارات الاقتصادية على استقرار الأمن سواء بالحاق بعض خبرات الأمن بهذه الأجهزة أو أن يكون لبعض العاملين في هذه الأجهزة خبرة مناسبة في مجالات الأمن المرتبطة بالاقتصاد.

وهكذا فإن الأمر يقتضي أن يكون العاملون في مجال الأمن ـ وخاصة القيادات العليا ـ ملمين بجوانب اقتصادية وإدارية واجتماعية وإعلامية وقانونية وشرطية، جوانب تتداخل وتتكامل مع بعضها البعض. كما وأن من والواجب إعداد القيادات العليا والوسطى لتلم الماما مناسبة ـ وفقا للمجال

الذي يعلمون فيه ـ بالاقتصاد أو الاجتماع أو السياسة أو الإعلام أو العلاقات الدولية أو الإقليمية أو المحلية ، حيث أن أجهزة الأمن ـ حتى تلك التي تعمل في نطاق ومفهوم الأمن التقليدي ـ أصبحت تضم أجهزة متخصصة في الأمن الاقتصادي أو الأمن الدولي أو الأمن الإقليمي أو الأمن المحلي .

تعقد مشكلات الإدارة الأمنية المعاصرة

إن التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي المعاصر كان له أثر كبير على نوعية وحجم المشاكل الأمنية . ومن ثم تعقد الاساليب الإدارية للأجهزة الأمنية وبالتالي خلفيات وخصائص ومستويات العاملين بالجهاز الأمني سواء أكانوا مديرين أم فنيين ، فالتغير العلمي والتكنولوجي بل وكذلك الثقافي والاجتماعي للمتعاملين مع الأجهزة الأمنية يقتضي الارتفاع المستمر في مستوى العاملين بالجهاز الأمني يمكنهم التعامل مع المشكلات الإدارية المتطورة للأجهزة الأمنية ولعل هذا يتضح من مستوى العاملين بالأجهزة الأمنية العربية حيث أصبح عدد متزايد من العاملين ممن يحملون درجة الدكتوراة . بل أن برامج المعاهد الشرطية لإعداد الضباط أصبحت تمتد حتى أربع سنوات وهناك عديدا من ضباط الصف (أمناء وعرفاء . .) يحملون مؤهلاً جامعياً وهناك اتجاه في دولة مثل السويد أن يصبح المؤهل الأدنى للشرطي العادي العامل في جهاز الشرطة الثانوية العامة . كما ارتفعت مدة الدراسة إلى ما بين سنتين وثلاث سنوات للشرطي (Hygstedi,1993) .

العوامل المؤثرة على المشكلات الإدارية للأجهزة الأمنية

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة على المشاكل الإدارية للأجهزة الأمنية في الآتي :

أولاً : عوامل اقتصادية

فمعدل الجريمة يرتبط إلى حد كبير بمستوى المعيشة حيث تتزايد نسبياً مع انخفاض الدخل، كما وأن طريقة توزيع الدخل ومدى التفاوت فيه له أثر على مدى الاستقرار السياسي والاجتماعي للمجتمع، ومن ثم حاجته لجهاز أمن أكبر.

ونوعية النشاط الاقتصادي المتطور يؤثر على نوعية الجرائم التي يكافحها رجال الأمن. فخلال السنوات الأخيرة ظهرت نوعية جديدة من جرائم التلاعب في الأموال اقتضت جهازاً أمنياً متطوراً يلم بالقضايا الاقتصادية بل بطريقة وظروف ومستوى أداء الجهاز الاقتصادي في الدولة. وليس بعيداً مشكلة سوق المناخ في الكويت ومشكلة بنك الاعتماد والتجارة في الإمارات العربية المتحدة ومشكلة الاستيلاء بأساليب ملتوية على مبالغ ضخمة من بعض البنوك المصرية. هذا وظهر أخيراً جهاز مكافحة التهرب من الضرائب كجهاز أمني هام في كثير من الدول العربية. وعلى المستوى العالمي هناك مشاكل التلاعب في حسابات البنوك عن طريق تداخلات برامج الكمبيوتر وبطاقات الائتمان وتزوير أوراق النقد باساليب متطورة للغاية. وأكثر من هذا جرائم غسيل الأموال خلال شبكة من العمليات تمتد من دولة ويشترك في عملياتها أشخاص على مستوى عال من العلم والخبرة.

ثانياً : عوامل اجتماعية

فمستوى التعليم ومعدلات انتشار الأمية لها إنعكاس كبير على سلوكيات الأفراد ومدى احترامهم للقوانين والنظم، ومن ثم معدلات الجرائم والمخالفات القانونية، وإرتفاع مستوى التعليم والوعي العام والانتماء للمجتمع يؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات العامة بل والرقابة

عليها وهو ما يرفع جزءاً كبيراً من المسئوليات عن عاتق جهاز الشرطة، بالمقارنة بما إذا لم يتوافر هذا الوعي والإنتماء.

بل إن القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع لها أثر على مدى احترام القوانين والنظم المقررة، فعلى سبيل المثال فإن عامة المواطنين في بعض مناطق مصر يؤمنون بالأخذ بالثأر بأنفسهم دون نظر أو اقتناع بدور الشرطة في هذا المجال. ولعل سلوك أفراد الشعب في بعض أوقات الأزمات والمشاكل يعتبرون مؤشراً علي أهيمة وجود الوعي العام لخفض حجم المسئولية الملقاة على عاتق جهاز الشرطة. فأثناء أزمة الأمن المركزي في مصر كان هناك شعور بدور الرجل العادي في حفظ الأمن والنظام دون اعتماد على رجل الشرطة وهكذا فإن العوامل والظروف والقيم الاجتماعية لابد وأن يدرسها مسئول الأمن حتى تحقق اقراراته الهدف المطلوب.

ثالثاً: نظام الحكم

ونظام الحكم المستقر سياسياً الذي يرضى عنه جمهور يؤدي إلى عدم وجود قلاقل وهو ما يعني أن كفاءة نظام الأمن ترتبط بالظروف السياسية المعاصرة والمتطورة بشكل سريع في مختلف الدول، خاصة مع ثورة المعلومات الحالية. حيث أصبح التغير السياسي أو الاقتصادي في دولة معينة عادة ما ينعكس أثره على الاستقرار السياسي في أكثر من دولة من الدول المحيطة أو المرتبطة بتلك الدولة. فتفكك الاتحاد السوفيتي أو الأزمة الاقتصادية في كوريا أو اندونيسيا كانت لها تأثيراتها على العديد من دول العالم وهو ما انعكس على الاستقرار الأمني في تلك الدول ومن ثم تداخل علاج مشاكل الأمن مع علاج المشاكل الاقتصادية.

رابعاً : المستوى التكنولوجي

عادة ما يرتبط المستوى التكنولوجي في مجتمع معين بعدد من الاعتبارات أهمها مستوى التعليم والمستوى الاقتصادي والمستوى الثقافي . وارتفاع المستوى التعليمي في مجتمع ما يمكن من استخدام جنود شرطة قادرين على الاستيعاب والتعامل السليم مع الأجهزة الالكترونية المعقدة والتي قد يقتضي استخدامها ظروف وقدرات معينة . ومن ثم فإن من الضروري أن يدرس مسئول الأمن الامكانيات البشرية المتاحة للعمل في جهاز الأمن في مجتمع معين قبل اختبار الأجهزة والمهمات اللازمة للأداء الأمني .

خامساً : فرص العمل المتاحة

ففي بعض الظروف يكون هناك فرص عمل ذات عائد مرتفع نسبياً لبعض الفئات من خريجي الجامعات . كما كان الوضع في مرحلة سابقة بالنسبة لخريجي كليات التربية والتجارة في مصر ، حيث كانت هناك فرص عمل خارج مصر بالنسبة لخريجي كليات التربية وفي البنوك أو شركات الانفتاح في مصر بالنسبة لخريجي كليات التجارة . ومن الواضح أن هذا كان يؤثر على مستوى خريجي الثانوية العامة المتاحين للالتحاق بكليات الشرطة . وفي كثير من الدول العربية ، ومع الانخفاض النسبي في فرص العمل المتوافرة امام العمالة الوطنية ، نجد أن هناك اتجاهاً أكبر بين الشباب للالتحاق بالمعاهد العسكرية بما فيها كليات الشرطة ومن ثم توافر مستوى علمي أعلى في المقبولين بتلك الكليات .

وهكذا فإذا كان التطور المعاصر وطبيعة وظروف النشاط الاقتصادي والخدمي الحديث قد أدى إلى تضخم حجم المؤسسات الاقتصادية والخدمية وزيادة المشاكل الإدارية والتنظيمية وتعقدها ، فإن تلافي هذه المشاكل أو على

الأقل تحجيمها يقتضي وجود تنظيم إداري متطور يعتمد على افراد ذوي كفاءة عالية وفي تخصصات حديثة ومتنوعة، ولم تكن معروفة من قبل.

١ . ٢ دراسات ومدارس الإدارة

إن تتبع الدراسات التي تمت في مجال الإدارة تقودنا إلى أن أول وأقدم المساهمين في تلك الدراسات هم رجال الأعمال أنفسهم، إذ أضافوا عبر الأجيال أفكاراً وخبرات عديدة بالنسبة للإدارة.

كما أن كثيرا من دورس الإدارة الناجحة يمكن أن تستفاد من الانجازات التاريخية الضخمة أو تنظيمات الحكم والجيوش عبر التاريخ.

فبناء الهرم الأكبر يعطي مثلا حيا على قرارات إدارية وتنظيمية عالية. إن الهرم الذي يغطي ١٣ فداناً ويحوى حوالي اثنان ونصف مليون حجر يزن الواحد منها اثنان ونصف طن، استغرق بناؤه عمل أكثر من مائة ألف شخص لمدة عشرين عاماً. وهو ما يعني تخطيطا طويل الأجل لعمليات تقطيع ونقل وترتيب الأحجار، والتنظيم الدقيق والرقابة على مجهود مائة ألف شخص.

كما وأن هناك عديد من الكتابات التي تبين الفكر الإداري لدى قدماء المصريين (George, 1972, pp.4-22). مثل أهمية انصات الرئيس للمرؤوس وتفهم السلطة والمسئولية الإدارية والتوصيف التفصيلي للوظيفة، وأهمية التنظيم الاستشاري، والتسلسل السلطة والتخصيص وتفويض السلطة مع وجود رقابة مركزية فعالة.

ومما يجدر ملاحظته أن التنظيمات الإدارية في الدولة الإسلامية حوت كثيراً من المبادئ والأسس التي يمكن أن تعطي أساسا سليما لتنظيم إداري ناجح. وقد ذكر لوثر جيولوليك وجيمس ك. لوليك في تقرير عن تنظيم

الإدارة الحكومية في مصر، أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للإدارة الحكومية الناجحة في العصر الحديث (جيوليك، وبولوك، ١٩٦٢).

وقد تعرض عدد من الكتاب المسلمين الأول لقضايا الفكر الإداري، فالفارابي كتب - عام ٩٠٠م - عن إدارة الدولة. وقام بتوصيف وظيفة حاكم الدولة الإسلامية، وذكر أن الحاكم لابد وأن يمتلك قدرات وخصال معينة مثل الذكاء، الفصاحة، الذاكرة القوية. الحزم، الصدق، الاعتدال في المأكل والمشرب والتمتع بالحياة - وهي نفس الصفات التي يرى علماء الإدارة ضرورة توافرها في المدير - وأوضح أنه إذا لم تتوافر الصفات المطلوبة في الحاكم في شخص واحد فيجب أن تكون هناك قيادة جماعية بمعنى أن يكون المسئول عن الدولة أكثر من شخص يكملون بعضهم بعضا.

كما أوضح الغزالي - عام ١١٠٠ - أنه لكي يكون الشخص حاكماً ناجحاً فإن من الواجب أن يكون لدية الذكاء، العدل، الصبر، التواضع، وأن يبعد عن الحقد، الخيلاء، ضيق الأفق، الخبث.

وفي العصر الحديث أدى تزايد تعقيدات الحياة إلى ظهور مجموعة من الباحثين في الاقتصاد، الذين حاولوا أن يحللوا المواضيع العامة للانتاج والتوزيع والاستهلاك. مثل آدم سميث (١٧٧٦) ومالتس وريكاردو وماركس ومارشال وفيشر وكينز، وإن كانت علاقة هؤلاء بمبادئ إدارة الأعمال تبدو بعيدة تماما، إلا أنهم ساهموا في وضع الإطار العام الذي تعمل المنشأة في نطاقه ويؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءة أدائها.

١ . ٢ . ١ حركة الإدارة العلمية

وأول من أهتم بالإدارة - كعلم له أسسه وقواعده ونظرياته - مجموعة من المهتمين بتحسين طرائق الانتاج ثم تقدموا منطقيا إلى تحليل إدارة الأعمال

بصفة عامة ، مبتدئين بالتجربة ثم الملاحظة وتجميع المعلومات وتصنيفها وتحليلها ووضع قوانين ومبادئ لها .

ومعظم المساهمين الأول في دراسات الإدارة لم يتعرضوا إلا لوظيفة التنظيم نتيجة لخبرتهم في هذه الوظيفة . والحقيقة أن المديرين لم يعطوا العناية الواجبة للتخطيط والرقابة وتنمية الهيئة الإدارية إلا بعد عام ١٩٤٠م . وأبرز الدارسين في هذا المجال تايلور وجيلبرث وجانت . وإن كان الكثيرون يرون أن بعض المبادئ التي أتى بها تايلور ليست إلا أفكار بعض الكتاب السابقين مثل تشارلز دوبينو إلا أن تايلور يعتبر بحق أب حركة الإدارة العلمية . وأهم المبادئ التي بنيت عليها دراسات علماء حركة الإدارة العلمية هي :

١ ـ الاهتمام بزيادة انتاجية الفرد .

٢ ـ تقسيم العمل وتنميط ظروفة .

٣ ـ وضع معدلات أداء .

٤ ـ استخدام الأسلوب العلمي لانتقاء وتدريب العاملين .

ومنذ بداية حركة الإدارة العلمية وهناك أزمة عدم ثقة بين إدارة المنشأة والعاملين بها ، فيما يتعلق بالدراسات التي تتم في هذا الصدد . وكان من نتائج ذلك قيام الكونجرس الأمريكي ـ في ١٩١٢ ـ بتأليف لجنة لفحص الآثار العلمية لحركة الإدارة العلمية وتقييم نتائجها .

وقد أظهر البحث الذي قامت به اللجنة الفرعية التي كان يرأسها البروفيسور هوكس عدم الاطمئنان أو الثقة في حركة الإدارة العلمية . فقدأثار العاملون حوالي (٤٠) اعتراضا على التطبيقات الفعلية . وأهم أربع اعتراضات هي :

١ ـ ميل الإدارة العلمية إلى اهمال الناحية الانسانية في الانتاج إذ تنظر إلى العمال تماما مثل الآلات ـ مجرد أدوات انتاج .

٢ ـ معارضة التنظيمات العمالية لها .

٣ـ تشجيعها على إيجاد أوتوقراطية صناعية ، فالإدارة تقوم بوضع التنظيمات جميعها واعطاء الأوامر والتعليمات وما على العمال إلا التنفيذ .

٤ ـ اتجاه الإدارة العلمية إلى التوزيع غير العادل للدخول ، إذ أنها لا تعطي العاملين أي نصيب في العائد الناتج من ارتفاع الكفاءة .

وبالاضافة إلى الاعتراضات السابقة فإن حركة الإدارة العلمية لم تناقش مشاكل التخصص وأثره على انتاجية العامل ، كما أنها أهملت العلاقات والولاءات الموجودة بين العاملين داخل المشروع في نطاق التنظيم غير الرسمي .

وقد حظيت هذه الانتقادات الأولى بقدر كبير من عناية اتباع تيلور الحذرين . ونتيجة لذلك حددت أهداف الإدارة العلمية بدقة أكبر ، وأخذ في شرح أغراض الهندسة الصناعية (*) .

والتي تهدف أساسا إلى توفير التسهيلات والتخطيط الفني الذي يوصل إلى ظروف الانتاج الأمثل من مختلف نواحيه وعلى وجه الخصوص مستوى الجودة والتكاليف ـ للعمال ورجال النقابات ، وظهر اتجاه قوي نحو علم إدارة الأفراد التطبيقي .

(*) بينما هناك خلاف كبير في وجهات النظر بخصوص ما الذي يدخل فعلا تحت تعبير «الهندسة الصناعية» فإن هذا التعبير غالبا ما يشمل ـ ضمن النواحي الأخرى ـ دراسة العمل ، ودراسة الزمن والحركة ووضع المعدلات وحوافز الأجر ، وتقييم الوظائف ، والتخطيط الداخلي للمصنع ، وتطوير تتابع العمليات الصناعية . وفي بعض الأحيان فإن هندسة المصنع تشير تقريباً إلى نفس الوظائف التي تشير إليها الهندسة الصناعية .

وفيما يلي سنعطي نبذة مختصرة عن أهم أفكار وأعمال كل من تايلور، وجيلبرت، وجانت، وامرسون.

فردريك تيلور (Fredrik Taylor) :

لقد قام تيلور بدراسات رائدة هدفها رفع انتاجية العامل الأمريكي فقد كان يؤمن بأن العامل لا يقوم بعمل يومي كاف وأنه يتعمد الابطاء في العمل ليطيل من وقته.

فتيلور - الذي ولد سنة ١٨٥٦ - اشتغل كعامل ثم كاتب ثم ميكانيكي ثم رئيس عمال في شركة «ميدفال ستيل». وقد استحوذ الجانب الإداري على مشاعره فترك الشركة المذكورة في سنة ١٨٩٠ م للعمل في عدد من الشركات الأخرى كمدير ومستشار.

وفي عام ١٨٩٨ أخذ في إجراء تجاربه الإدارية في منشأة «بيت لحم ستيل» واستمر في ذلك حتى عام ١٩٠١ م، حيث اعتزل للمحاضرة والكتابة عن أسس الإدارة. على أن جهود تيلور في جعل العامل يعمل بكفاءة أكبر فشلت إذ كان يقابل بمعارضة شديدة من العمال الذين كان يمرنهم على استخدام طرق أخرى. ولا جدال أنه من الصعب تحديد كمية «العمل الكافي» الذي يجب أن يقوم به العامل، إذ ليس في الاستطاعة تقدير كمية العمل الذي يجب أن يؤديه العامل إلا اذا وضعت تقديرات نموذجية لما يمكن عمله.

وقد أخذ تيلور في عام ١٨٨١م في وضع تقديرات نموذجية للعمل بواسطة استخدام ساعة التوقيت، وذلك بعد دراسة العمل الذي يقوم به العامل وتحليل كل عملية وتقسيمها إلى أجزائها الفرعية، ودراسة الحركات غير الضرورية أو التي ليس لها قيمة.

وهكذا فإن الطريقة التي اتبعها تيلور تقوم على دراسة كيفية القيام بعملية معينة مع تقسيمها إلى أجزاء الحركات الأولية، وذلك بهدف تفادي الحركات غير الضرورية ودراسة الطريقة التي يستخدمها أحسن رجل في القيام بالجزء المعين من العملية.

وكل طريقة يجب أن توصف بدقة، وتسجل مع الزمن الدقيق للعملية على أن يسمح بفترة معينة أطول للعامل المستجد ولحالات الاجهاد من العمل لفترة طويلة.

ولا جدال في أن الكفاءة الانتاجية للعامل تتأثر - ليس فقط بمهارة الشخص - بل كذلك بالظروف التي يعمل تحتها العمال، لذا يجب توحيد هذه الظروف قبل اجراء المقارنات المختلفة، إذ أنه ليس من المتوقع أن ينتج عامل كمية مماثلة لتلك التي ينتجها عامل آخر إذا ما كان نوع المواد الخام التي يستخدمها - مثلاً - أقل جودة من تلك التي يعمل بها الآخر.

وقد كان من نتائج أبحاث تيلور في هذا الصدد أن توصل إلى أن الوزن المناسب لحمل الجاروف هو (٢١) رطلاً. لذا كان من الواجب استخدام جاروف ذو سعة تختلف حسب وزن المادة المنقولة كما أن من الضروري توحيد الآلات المستخدمة في مختلف الأقسام ودراسة توزيع العمل.

وخلال عام ١٨٨٠م عمل تيلور في دراسات شاقة. ومن النتائج التي توصل إليها في هذا الصدد أن الفتيات اللاتي يعملن في رقابة المنتجات يفقدن القدرة على التركيز اللازم بعد عشر ساعات ونصف من العمل المستمر، وبانقاص وقت العمل زاد الانتاج.

كما توصل تيلور إلى ضرورة وجود تخصص أكبر عند تنظيم العمل فتوضع أولا خطة للعمل تحدد أحسن وسيلة للقيام به ثم تعطى للعمال

التعليمات الدقيقة للتنفيذ بواسطة كروت العملية . وقد اتخذت هذه الكروت ـ بعد ذلك ـ أساسا لحساب أجور العمال عن العمل الذي قاموا به . هذا وقد بينت التحاليل التي قام بها تيلور أن عمل رئيس العمال يشمل ثمانية وظائف مستقلة ، مثل اعطاء التعليمات الخاصة بكيفية القيام بالعمل ، وحفظ النظام في المصنع .

وحيث أنه من غير المحتمل أن يكون لدى كل العمال المعلومات المتخصصة أو القدرات الضرورية فقد قسم عمل رؤساء العمال طبقا لمختلف الوظائف التي يقومون بها ، وتخصيص كل رئيس عمال في وظيفة معينة .

فكل رئيس أصبح مسئولا ـ ليس عن مجموعة العمال الذين تحت امرته ـ بل عن جزء معين من عمل كل هؤلاء العمال ، ولا شك أن ذلك يحطم مبدأ وحدة الأمر . إذ أن كل عامل يأخذ تعليماته من أكثر من شخص . وهذا هو السبب في عدم تطبيق هذا النظام بكامله في الحياة العلمية .

ولا يوجد خلاف في أن أعمال تايلور قد أدت إلى رفع كمية انتاج العامل في مصانع أمريكا . إلا أن من الواجب أن يؤخذ في الحسبان ـ كما أوضح مارشال ـ أن الوصول إلى النتائج التي حققها تايلور اقتضى تنظيمات دقيقة مدروسة ، وكذا تشغيل العديد من الأشخاص في توجيه عمل الآخرين مما يستلزم نفقات كبيرة وفي بعض الحالات فاقت هذه التكاليف العائد من النتائج التي تم التوصل إليها . كما وأن الحصول على بعض النتائج كان يعتمد على الجهد الشخصي الكبير الذي يبذله تيلور وأعوانه .

فرانك جيلبرت (Frank Gilberth) :

بينما أهتم تايلور أساسا بالزمن اللازم لأداء عمل معين ـ كما سبق أن أوضحنا ـ فقد كان الاهتمام الأساسي بدراسة الحركة من نصيب فرانك

جلبرت (١٨٦٨م) وزوجته ليليان التي كانت اخصائية علم النفس وقد كان عملهما مشتركاً.

وقد بدأ اهتمام جلبرت بدراسة الحركة عندما كان يتعلم حرفة البناء، إذ كان عليه أن يلم بهذه الحرفة بالوقوف بين عاملين. فاتضح له أن كلا منهما يستخدم طريقة تختلف عن طريقة الآخر، فنقل مكانه بين عامين آخرين فوجد أن الطرق المستخدمة زادت إلى أربعة، بل أكثر من ذلك اتضح له أن كل عامل يستخدم ثلاث طرق، واحدة عندما يعمل منفردا والأخرى عندما يعمل بسرعة والثالثة عندما يلقن طريقة العمل لشخص آخر.

ولذا فقد شرع جلبرت في دراسة الحركات الحقيقية المستخدمة وتوصل إلى نتيجة عامة هي أنه بينما هناك كثيرا من الحركات غير الضرورية. فإن الرجل يعمل في أحسن حالاته عندما يعمل بسرعة.

وكما رأى تيلور أن يقوم بتنميط الآلات في مصنع ليحصل على أحسن النتائج، قام جلبرت بتوحيد ظروف العمل، فالطوب في مكان معين وقصعة الأسمنت في مكان معين وهكذا، وقد استخدمت نظرياته في أعمال بناءة كثيرة. كما عمل كمستشار إداري ما بين سنتي ١٩١١، ١٩٢٤م. وقام هو وزوجته باستنباط طريقة الحركة الصغيرة لكل ما أدى من عمل. فتؤخذ أفلام للعمليات التي تتم، ويدار الفيلم لدراسة الحركات، وتقسم كل العناصر إلى أقسام صغيرة دقيقة لتحليها، مع اعطاء أهمية خاصة للظروف النظرية المحيطة والمناسبة لتأدية العمل هذا. ومن جيلبرت كان تطور النظرية الحديثة الخاصة بدراسة الحركة.

هنري ل. جانت (Henry L. Gant):

أكد هنري جانت أهمية العنصر البشري في الإدارة، وقد سمى أول مقدم للديمقراطية في الصناعة. وبينما مال تيلور إلى معاداة كل من الإدارة

والجماعات العمالية، ساعدت علاقات جانت الحسنة في بيع فلسفة الإدارة العملية لكل من الإدارة والعمال.

ويشتهر جانت بنظامه الخاص بالأجر الحافر وبعمله في التمثيل البياني للمفاهيم الإدارية «فرسم جانت البياني» قد أصبح شائعاً مع التوسيع المستمر في التخطيط وضبط الانتاج.

هارينجتون أمرسون (Harrington Emerson):

وقد كان أمرسون - مهتما بصفة رئيسية بأثر العوامل السيكولوجية على الكفاءة، وبين مفاهيم الأوقات النمطية والتكاليف المعيارية والتخلص من العادم وكما قدم طريقة أمرسون لرفع الأجر وكان أول من أكد التشابه ما بين المنشأة والتنظيم العسكري.

١ . ٢ . ٢ مدرسة التقسم الإداري

ويعتبر هنري فايول أب هذه المدرسة، وأهم أفكار هذه المدرسة أن الوظيفة الرئيسية للإدارة تتمثل في خطوات تحتوي كل منها مبادئ إدارية معينة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق. وقد ساعدت هذه المدرسة على فهم الوظيفة الرئيسية للإدارة إلا أنه من الملاحظ أنها لم تأخذ في الحسبان أهمية العنصر الانساني في الرقابة، كذا أهمية فصل التخطيط عن التنفيذ.

هذا وتتضح أفكار هذه المدرسة من آراء هنري فايول.

هنري فايول (Henry Fayol):

كان فايول (١٨٤١-١٩٢٥) مدير المجموعة من شركات الفحم والهندسة في فرنسا، وقد نشر عددا من الأبحاث بخصوص النواحي الفنية للعمل، وأهم كتبه كتاب الإدارة الصناعية والفنية الذي نشر في ١٩١٦م.

ويقسم فايول النشاط الصناعي إلى ست مجموعات رئيسية :

أوجه النشاط الفني : الإنتاج والصنع ولم يبالغ هنرى فايول في تقرير أهمية الجانب الفني وإنما أوضح أنه ليس دائماً أهم جانب .

أوجه النشاط التجاري : الشراء أو البيع والمبادلة .

أوجه النشاط المالي : تدبير رأس المال وحسن استغلاله .

أوجه نشاط الأمن : حماية الممتلكات والناس داخل المنشأة وملاحظة العمل .

أوجه النشاط المحاسبي : اعطاء فكرة واضحة ومبسطة عن المركز المالي للمنشأة واتجاهات المستقبل .

أوجه النشاط الإداري : وضع الخطط العريضة مع تجميع الأشخاص وتنسيق الأعمال وتطبيق مبدأ القيادة .

والإدارة معناها التوقع والتخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والتوجيه . والالمام بهذه الجوانب يتطلب قدرات خاصة ، قدرات فنية ، وقدرات تجارية يعتمد في حيازتها على مجموعة من المؤهلات والمعلومات من الصحة والمبادأة والولاء ، وتعليم عام ، بالاضافة إلى معلومات بالوظيفة المعينة التي تمارس وخبرة بالعمل .

ويحلل هنرى فايول الأهمية النسبية لمختلف أنواع الخبرات المطلوبة للأشخاص في مختلف مستويات الإدارة ، وفي مختلف أحجام المنشآت .

فمثلاً أهم مقدرة مطلوبة في رئيس منشأة صناعية صغيرة هي المقدرة الفنية إلا أنه مع ازدياد حجم المنشأة فإن الأهمية النسبية لمقدرته الإدارية تزيد بينما تتناقص الأهمية النسبية لمقدرته الفنية حتى تتعادل أهمية المقدرتين في المنشأة المتوسطة الحجم ، وتتفوق أهمية القدرات الإدارية في المنشآت الكبيرة الحجم .

ويوافق فايول على رأي تايلور الخاص باستخدام رؤساء عمال متخصصين . إلا أنه يعترض بشدة على التوسع في استخدام المتخصصين إذ أن ذلك فيه انتقاص كامل لمبدأ وحدة الأمر ، وذكر أن تايلور تغلب على آثار ذلك نظرا لمجهوداته وقدراته الخاصة .

ويناقش هنري فايول الحاجة لتدريس الإدارة ويقر أن أهم المبادئ العامة للإدارة هي :

١ ـ تقسم العمل .

٢ ـ السلطة والمسئولية : والسلطة لا تستمد من الوظيفة الرسمية فقط ولكن أيضا من قدرات المدير المختلفة .

٣ ـ النظام : والنظام ليس مسألة قيادة ولكنه يقضي بوجود اتفاق واضح وعادل يحدد العلاقة بين العمال وأرباب الأعمال ، ويتضمن العقوبات التي توقع عند اللزوم بعد إجراء التحقيق العادل .

٤ ـ وحدة الأمر .

٥ ـ وحدة التوجيه .

٦ ـ إذعان الفرد للصالح العام .

٧ ـ مكافأة الشخص .

٨ ـ المركزية واللامركزية : ويرى فايول أنه عند تحديد مدى المركزية أو اللامركزية يجب أن يؤخذ في الاعتبار الظروف الخاصة بالمنشأة .

١ . ٢ . ٣ مدرسة العلاقات الإنسانية

إن أول من أعطى مساهمة رئيسية في أهمية العلاقات ما بين كفاءة المنشأة وفهم سلوك ومصالح وقدرات الأفراد كان موستربرج (Musterberg)

في كتابه الذي صدر في عام ١٩١٣م (Psychology and Industrial Efficieney) وفي سنة ١٩٢٧م قام عدد من العلماء برئاسة التون مايو (Elton Mayo) بإجراء مجموعة من الدراسات في مصنع ويسترن الكتريك كومباني في هورثون. وقاموا بدراسة أسلوب الجماعات وشعورهم وسلوكهم وتكتلاتهم الاجتماعية. وقد أعطت نتائج هذه الدراسة تأكيدا قوياً لأهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للإدارة.

ويركز علماء هذه المدرسة على الشخص ودوافعه، ويؤكدون على أهمية العلاقات الإنسانية كفن لابد للمدير أن يفهمه ويزاوله، فيعطون أهمية لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وفي تخطيط العمل. ويبرزون أهمية إعطاء الحرية للعامل موضحين أن حالة العامل النفسية لها أثر مباشر على الإنتاج.

وبعكس مدرسة الإدارة العلمية التي ركزت على التنظيم الرسمي فقط، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تغفل أهمية التنظيم غير الرسمي. ويرى أتباع هذه المدرسة أن أهداف كل منهما التوفيق ما بين الهدفين، خاصة وأن للحوافز غير المادية أهمية بالنسبة للعاملين.

ومن الانتقادات الموجهة لأفكار هذه المدرسة، أنها بتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية للمدير تركز على المدير كقائد، بل وتساوي في بعض الأحيان ما بين القدرات الإدارية والإمكانيات القيادية للمدير، وهو ما يعتبر خلطاً كبيراً كما سنوضح عند التكلم عن القدرات اللازمة للمدير في مكان لاحق.

كما يلاحظ أن العمل الفردي قد يكون أهم من العمل الجماعي في بعض الأحيان، وأن العاملين عادة ما يحتاجون إلى توجيه من رؤسائهم.

وفيما يلي سنعرض باختصار أفكار وأعمال أحد الدارسين البارزين من هذه المدرسة.

ماري فوليت (Mary P. Follett) :

وقد درست ماري فوليت إدارة الأعمال من زاوية تخصصها في التاريخ والعلوم السياسية، لذا كان اهتمامها بالنواحي الإنسانية أكبر من اهتمامها بالمشاكل التنظيمية للمنشأة.

ورغم أنها لم تشترك في إدارة أي عمل إلا أنها كانت على اتصال بمنشآت مختلفة في أمريكا وبريطانيا. وأهميتها في أنها تعطي رأيها كشخص خارجي بعيدا عن تأثيرات الظروف الداخلية للمشروع.

وقد كتبت تشرح أحسن الطرق والأنظمة التي رأتها. وإن كان إنتاجها صغيرا إلا أنه مهم، ويتكون معظمه من محاضراتها التي تضمنها كتاباها اللذان نشرا في عامي ١٩٤١ , و١٩٤٩م. وتبنى طريقتها في معالجة المواضيع على تحليل بناء المنشأة على أساس أنه يتعلق بالوظائف التي تمارس لا بسلطة الأشخاص فيها.

فبينما مجلس الإدارة هو الذي يحكم المنشأة وعليه اتخاذ قرارات، فإن هذه القرارات تصدر بناء على معلومات مأخوذة من مختلف الأخصائيين. وطبيعة المعلومات التي ترفع للمسئولين هي التي تحدد قرارات مجلس الإدارة في المسألة المعينة، كما وأن الاتجاه نحو لا مركزية التنفيذ خصصت لتضعف القرارات النهائية التي يتخذها رئيس المنشأة. وهذه النظرية تنقض الرأي التقليدي القائل بأن الأمر هو توجيه يجب أن يطاع. إذ لاحظت فوليت أن هناك مبدأ آخر يستخدم في منشآت كثيرة، فبدلا من إعطاء أوامر من أعلى إلى أسفل. فإن عملا معينا يدرس وتقرر طريقة إتمامه ثم ينفذ بناء على ذلك.

إن إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل له أربع مساوئ :

١ ـ تفقد المنشأة تعاون الأشخاص لاستخدام أحسن الطرق لاجراء عمل معين .

٢ ـ هناك دائماً احتمال ظهور خلاف بين الذين يعطون الأوامر والذين ينفذونها ، فالناس بطبيعتهم يكرهون تلقي الأوامر ، سواء لعدم استساغة تلقي أوامر من آخرين أو لأن ذلك يفقدهم حرية العمل وفقا لما يرون .

٣ ـ عدم اعتزاز الشخص بالعمل الذي يؤديه ، إذ لا يؤخذ رأيه عند اتخاذ القرارات الخاصة بكيفية أدائه .

٤ ـ فقدان الشخص الشعور بالمسئولية ، إذ أن عليه فقط إطاعة الأوامر .

وتلافي هذه المساوئ يكون باتخاذ الآتي :

١ ـ عدم شخصية الأوامر .

٢ ـ إعداد الشخص لشغل وظيفة معينة ، وبذا يشعر أنه يباشر سلطات ومسئوليات وظيفة معينة .

٣ ـ إيضاح مسببات إعطاء التعليمات المعينة .

هذا وقد يكون الموظف الصغير هو الذي يعطي الأمر للموظف الكبير ، فكاتب المخزن مثلا يخطر مدير المخازن عندما ينفذ رصيد صنف معين . وترى فوليت أنه يجب تنسيق أوجه نشاط مختلف أقسام المنشأة وفقا لمبادئ التنظيم الرئيسية الآتية :

التنسيق بين مختلف العوامل الموجودة في وضع معين ، التنسيق بواسطة الاتصال المباشر بين الأشخاص المعنيين ، والتنسيق في المراحل الأولى ، والتنسيق كعملية مستمرة .

١ . ٢ . ٤ مدرسة النظام الاجتماعي

ويعتبر تشستر برنارد (Chester Bernard)أبو هذه المدرسة الفكرية وترتبط هذه المدرسة ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني . وكثيرا ما يحدث تداخل ولبس بينهما . وتتضمن هذه المدرسة الدراسين الذين ينظرون للإدارة كنظام اجتماعي أي نظام للعلاقات المتداخلة .

وقد حدد كتاب هذه المدرسة التنظيم الإنساني بأنه يشمل أية علاقة أو سلوك لمجموعة متفاوتة أو ذات هدف واحد .

وقد ساهم هؤلاء الكتاب في كثير من الإضافات للإدارة وخاصة الاعتراف بالمنشأة كتنظيم اجتماعي يخضع لضغوط ومنازعات نتيجة للعوامل الثقافية المحيطة . كما ساهموا في زيادة وعي المؤسسات الدستورية بسلطة التنظيم وأهمية التنظيم غير الرسمي والعوامل الاجتماعية الأخرى مثل تلك التى أطلق عليها باك (Bakke,1960,) قيود التنظيم .

وقد حدد باك تلك القيود على النحو التالي :

١ - نظام المواصفات الوظيفية .
٢ - نظام مكانة الشخص (التدرج الرأسي للسلطة) .
٣ - نظام الاتصالات .
٤ - نظام الجزاء والعقاب .
٥ - لائحة المنظمة .

ولا جدال في أن دراسة سلوك الجماعة في النظام الاجتماعي المعين له قيمة ضخمة في مجال الإدارة .

١ . ٢ . ٥ المدرسة الرياضية

رغم أنه يمكن استخدام الطرق الرياضية بواسطة أي مدرسة من مدارس نظرية الإدارة، إلا أننا نعني بالمدرسة الرياضية هؤلاء الذين يرون الإدارة كنظام للنماذج والعمليات الرياضية. وقد يكون أهم هؤلاء شهرة رجال بحوث العمليات والذين يطلقون على أنفسهم في بعض الأحيان علماء الإدارة.

ويرى هؤلاء أنه طالما أن الإدارة أو التنظيم، أو التخطيط أو اتخاذ القرارات عملية منطقية، فإن من الممكن أن يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية. وحل المشكلات الإدارية باستخدام بحوث العمليات يختلف عن الطريقة العلمية. والاختلاف الرئيسي هو أن بحوث العمليات تعطى أهمية خاصة لوضع الحقائق الموجودة في صورة رقمية، مما يسمح باستخدام النماذج الرياضية في تحديد العلاقات الموجودة بين السبب والنتيجة. وبمعنى مبسط فإن بحوث العمليات هو اتجاه كمي فعال لحل المشكلات الإدارية.

وقد ظهرت بحوث العمليات كطريقة لحل مشكلات التشغيل العويصة خلال الحرب العالمية الثانية، عندما طلب إلى البروفيسور بلاكيت (Blackett) - من جامعة مانشستر - دراسة مشكلة كفاءة أجهزة الرادار. فكون بلاكيت مجموعة من العلماء من مختلف التخصصات لحل المشكلة ومشكلات أخرى استراتيجية وتكتيكية شديدة التعقيد. وقد استخدم هؤلاء العلماء طريقة بحوث العمليات في حل المشكلات التطبيقية التي قدمت اليهم، وكان نجاحهم باهراً وأدى إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للحرب ضد الغواصات وتحديد الحجم الأمثل للأسطول قاذف القنابل. وقد أدت بحوث العمليات إلى تحسين كبير في التشغيل الصناعي.

وليس هناك أدنى شك في المزايا الكبيرة للاتجاه الرياضي لأي مجال من مجالات الاستقصاء إذ أنها تفرض على الباحث تحديد نطاق المشكلة، وتسمح بسهولة إدخال الرموز للبيانات غير المعلومة. واتباع منهج البحث المنطقي كما تقدم حل أو تبسيط للظواهر المعقدة. إلا أنه من الملاحظ أن بعض الطرق المستخدمة حاليا في بحوث العمليات معقدة إلى درجة كبيرة وتلائم الخبير فقط.

ومن الصعب أن ينظر للرياضيات كمدرسة مستقلة لنظرية الإدارة، أكثر من كونها مدرسة مستقلة للفيزياء أو الكيمياء أو الهندسة أو الطب.

فالرياضيات أداة أكثر منها مدرسة، واستخدامها في مجال الإدارة المهم والمعقد، يعطي مساهمة إيجابية للتفكير المنتظم، ويساعد على رؤية المشكلة بطريقة أوضح، ويبرز الحاجة إلى وضع أهداف وطرق لقياس الفاعلية. كما كان استخدام الرياضيات السبب في أن العاملين بالإدارة أعادوا ـ في بعض الأحيان ـ تنظيم مصادر المعلومات، بما يعطي معنى كمي مفهوم.

مجالات استخدام بحوث العمليات

إن الأهمية الكبيرة لاستخدامات بحوث العمليات والتوسع المستمر في تطبيقاتها في مجالات إدارة الأعمال شجعت على تطورها السريع والتوصل إلى العديد من النظريات مثل نظرية الاحتمالات ونظرية اللعبة، ونظرية التصفيف، ونظرية البرمجة الخطية، وسنحاول فيما يلي التعرف على مجالات استخدام أهم ثلاث منها.

نظرية الاحتمالات (Probability Theory):

وهذه النظرية مبنية على الملاحظة الخاصة بأن أشياء معينة من المحتمل حدوثها وفقا لنموذج يمكن توقعه. فإذا رميت الطاولة ستمائة مرة فإن من

المحتمل - وان كان ليس بالضرورة مؤكدا - أن تحصل على الرقم (٦) مئة مرة. وعلى كل فإن الانحراف عن هذا الاحتمال يكون في حدود معينة يمكن التنبؤ بها.

ونفس النظرية يمكن استخدامها في حل مشاكل المشروع حيث أن كثيرا من العوامل المؤثرة على المشاكل عوامل غير ثابتة تخضع للاحتمالات.

نظرية اللعبة (Game Theroy):

ورغم أن هذه النظرية معقدة لدرجة كبيرة، إلا أنها مبنية على الفكرة البسيطة إنه إذا وجد تنافس بين اثنين، فإن كلاً منهما يسعى إلى التصرف الرشيد بما يقلل من خسائره ويضاعف من المكاسب، وتحت مثل تلك الظروف فإن نظرية اللعبة تحاول أن تصل إلى حل أمثل حيث يكون الشخص قادرا - في الموقف المعين - على اتباع استراتيجية تمكنه من مضاعفة مكاسبه وتقليل خسائره. ويمكن أن يكون لهذه النظرية أثر مهم بالنسبة لمشاكل التخطيط الاستراتيجي للمشروعات.

نظرية التصفيف (Queuing Theory):

وتستخدم هذه النظرية الأساليب الرياضية لمقارنة تكاليف الانتظار بتكاليف منع الانتظار. فانتظار السفن لتفريغ شحنتها على رصيف ميناء مزدحم يمكن أن تقارن بتكاليف توسيع الميناء بما يؤدي إلى التخلص من الوقت الضائع في الانتظار، ومن البديهي أن تكلفة وقت الانتظار قد تكون أقل من تكلفة توسيع الميناء.

هذا ومن الملاحظ أنه يمكن استخدام تطبيقات هذه النظرية في حل المشاكل الإدارية مثل حجم المخزون.

نظرية البرمجة الخطية (Linear Programming)

وتعمل هذه النظرية على تحديد التركيبة المثلى من المصادر المحدودة للحصول على هدف معين. وهي مبنية على افتراض وجود علاقات خطية ما بين المتغيرات، وأنه من الممكن التوصل إلى حدود تلك المتغيرات وبدقة. ويمكن استخدام تطبيقات هذه النظرية حينما يكون من الممكن قياس المدخلات بصورة كمية.

وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات بحوث العمليات نجاحا بالنسبة لمنشأة الأعمال. ويمكن تطبيقها بفاعلية ونجاح في مجالات تخطيط الإنتاج، والتخرين والنقل.

وقد أدت بحوث العمليات إلى تحسين كبير في التشغيل الصناعي. والقائمة الآتية تلقي بعض الضوء على مجالات استخداماتها في هذا الصدد:

أ- تقدير كميات المشتريات طبقا للاحتياجات الأكثر ملاءمة.

ب- تخطيط جداول الإنتاج بأقل التكاليف.

ج- تحميل الماكينات بأكبر استعمال ممكن.

د- تحديد الموازنة التخطيطية للصيانة الأكثر ملاءمة.

هـ- تخفيض وقت الانتظار بين العمليات.

و- تحديد مواعيد تدفق المواد لتخفيف تكاليف المناولة.

ز- انقاص تكاليف الشحن باختيار الموقع الملائم للمخازن.

وعلى كل فإن بحوث العمليات ليست علاجا لكل مشكلات الإدارة، فهناك حدود لاستخدامها كما وأن بحوث العمليات لا تتخذ القرارات نيابة عن المدير، بل إنها ببساطة تعطي معلومات مبنية على حقائق كمية، بما

يساعد المدير على اتخاذ قراره. ولا جدال في أن وجود المعلومات الكافية أمام المدير تمكنه من الوصول إلى قرارات أقرب إلى الصواب.

١ . ٢ . ٦ مدرسة اتخاذ القرار

وتهتم بدراسة خطوات القرار الرشيد، والطرق التي يتبعها المدير فعليا للوصول للقرار (Torgersen & Weinstoch, 1972,p.115). وتحاول هذه المدرسة التوصل إلى نماذج رقمية ووصفية لانماط لمشاكل معينة بنفس أسلوب المدرسة الرياضية.

والوجه الآخر لمدرسة اتخاذ القرار، تتعلق بسلوك متخذ القرار والعوامل التي تؤثر على مفهومه للمشكلة على ضوء قيمه وقدرته على الإدراك والتكيف وخبراته الشخصية وقيم المجموعة التي يتعامل معها وتجاوباتها في الموقف المعين.

١ . ٣ وظيفة المدير

قبل التعرض للقدرات اللازمة للمدير، قد يكون من الملائم أن نذكر أن وظيفة المدير - كما سبق أن أوضحنا في مكان سابق - هي الاستخدام الأمثل للامكانيات المتاحة لتحقيق هدف المشروع. والوظيفة العامة للمدير هي خلق الجو والظروف المحيطة التي تسهل من تحقيق المشروع لأهدافه (Koontz & O.Donnell,p.38). وأنه يقوم بتخطيط العمل الذي يقوم به مساعدوه، يختارهم ويدربهم، ويوجههم لكيفية أداء العمل، وينسق بينهم، ويراقبهم ويقيس النتائج.

وبعض الباحثين يوجهون اهتمامهم لترتيب أداء المدير لوظائفه. ومن الناحية النظرية يأتي التخطيط في الأول ثم يلحقه التنظيم والتنمية الإدارية والتوجيه والرقابة. إلا أنه تبعا لهذا المنطق، فإن المنشأة تخرج إلى حيز الوجود خطة أساسية واحدة.

وفي الحياة العملية، فإن المديرين يجدون أنفسهم يؤدون كل هذه الوظائف مرة واحدة، فالخطط الرئيسية تولد خططا فرعية، والخطط القديمة تتطلب تعديلات، والخطط الجديدة تتطور بينما تكون الخطط القديمة موضع التنفيذ. ومن ثم لن نكون واقعيين أذا أصررنا على تتابع زمني معين لمختلف الوظائف.

والتخطيط : يشمل اختيار الأهداف والسياسات والبرامج والخطوات اللازمة لتحقيقها، سواء بالنسبة للمنشأة أو لأي جزء منها. وهو في الواقع اتخاذ قرار حيث أنه يتضمن اختياراً بين بدائل كثيرة.

والتنظيم : يتضمن تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنشأة، وتجميع تلك الأنشطة وتوزيعها على المديرين المساعدين، وتفويض السلطة للتنفيذ. وتنسيق العلاقات ـ أفقيا ورأسيا، وفي بعض الأحيان تدخل كل هذه العوامل ضمن تعبير «هيكل التنظيم»، وفي البعض الآخر ينظر إليها «كعلاقات السلطة الإدارية»، وعلى كل فإن إجمالي مثل تلك الأنشطة والعلاقات هو مضمون وظيفة التنظيم.

والتنسيق : يشمل التوفيق بين الأفراد والأنشطة المختلفة في كيفية أداء العمل. فمهمة المدير هي التخلص من اختلافات أداء العمل في التوقيت والإمكانيات والأهداف الفردية والجماعية، ومن ثم جعل الشخص يرى كيف يساهم عمله في الأهداف الرئيسية للمنشأة.

وبينما ينظر البعض إلى التنسيق كوظيفة مستقلة، يعتبر البعض الآخر التنسيق أساس العملية الإدارية، إذ أن تحقيق الوفاق بين المجهودات الفردية هو هدف الإدارة وأن كل الوظائف الإدارية تدريب على التنسيق.

التنمية الإدارية : تشمل تدبير احتاجيات المنشأة من المديرين، وتقييمهم واختيار المرشحين لشغل الوظائف المعينة، وتدريبهم وتطويرهم لمقابلة احتياجات العمل بأقصى فاعلية ممكنة.

التوجيه : يتضمن الإرشاد والإشراف على المساعدين لأداء العمل بكفاءة أعلى وتحفيزهم للعمل بثقة وحرص ، ويعني هذا ـ بالاضافة إلى النواحي الأخرى ـ إلمام المساعدين بالهيكل التنظيمي للمشروع وعلاقات الأشخاص ببعضهم البعض وبالأنشطة المختلفة وسلطة كل مسؤولياته .

الرقابة : تهدف إلى جعل الأمور تجري بطريقة تتفق مع الخطط الموضوعة ، وتشمل قياس الأداء وتصحيح الانحرافات والتأكد من تحقيق الخطط ورغم أن التخطيط يجب أن يسبق الرقابة ، فإن إخراج الخطط إلى حيز الوجود لا يتم تلقائياً . فالخطة ترشد المدير للتوقيت المناسب لاستخدام الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف معينة ، والرقابة ضرورية للتأكد من ذلك .

الفصل الثـاني

التخطيـط

التخطيـــط

٢ . ١ مبادئ التخطيط

التخطيط هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة محددة ومرتبة وفقا لدراسة علمية سليمة، وبناء على حقائق وتقديرات مدروسة. فالتخطيط هو في الواقع اختيار، فالمشكلة التخطيطية تظهر فقط عندما يكون هناك أكثر من بديل لأداء عمل معين.

ويعتبر التخطيط المتطلب الأول للوظيفة الإدارية، فقبل أن يعرف المدير العلاقات العامة التنظيمية والأفراد الذين يحتاجهم والطريق الذي يوجه إليه معاونيه ونوع الرقابة عليهم، فإن من الواجب عليه أن يحدد أهداف مشروعه. والتخطيط ليس فقط مجرد أهداف تحدد بل كذلك اختيار سياسات لتهيئة الظروف والأوضاع المناسبة لإمكانية تنفيذ الخطة لتحقيق أهدافها. وكل مدير في المنشأة يقوم بوظيفة التخطيط مهما كان موقفه ومستواه في الهيكل التنظيمي. فالتخطيط ليس مقصورا على مستوى معين من المستويات القيادية.

ومن الواجب أن يأخذ التخطيط في الاعتبار طبيعة وظروف المستقبل الذي سينفذ فيه التخطيط. فمن البديهي أن الخطط توضع لتنفذ في المستقبل ورغم أنه من الصعوبة بمكان التنبوء بالمستقبل والعوامل التي تؤثر على التخطيط الموضوع، إلا أنه دون التخطيط يصبح الأمر مغامرة عشوائية تخضع للصدف.

والخطة الجيدة هي الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكنين، والتي تأخذ في الحسبان أكبر قدر ممكن من الظروف والأوضاع التي ستوجد مستقبلا عند التنفيذ، والتي تمكن من متابعة التنفيذ بسهولة ويسر.

التخطيط وظيفة كل مدير، ورغم أن نوع التخطيط قد يختلف حسب سلطة المدير وطبيعة السياسات والخطط المفروضة عليه من رئيسه، إلا أن من المشكوك فيه أن يكون هناك مدير حقيقي لا يزاول وظيفة تخطيطية. ومديري المشروع من أعلى المستويات - رئيس المشروع - إلى أدنى المستويات - مشرف العمال - يقومون بالتخطيط.

والتخطيط ليس فقط يتعلق بتحديد مشكلة معينة تقابل المديرفورا، ولكنه عادة ما يبحث عن الاحتمالات المستقبلية للمشاكل التي يجب أن تظهر. ولا يعني هذا أن المدير يجب أن يعبر الكوبري قبل أن يصل إليه، ولكنه يعني أن التخطيط يساعد المدير على أن ينظر للأمام ويأخذ في الحسبان المشاكل التي يمكن أن تظهر إذا ما أراد أن يعبر الكوبري (Hynes & Massie, p.152)

٢ . ١ . ١ خطوات التخطيط وفترته

خطوات التخطيط

يمكن تلخيص الخطوات التخطيطية التي يجب اتباعها لإعداد التخطيط السليم في الآتي:

١ - الخطوة الأولى من خطوات التخطيط هي تحديد الأهداف الواقعية للتخطيط، وهذا يتطلب أن يتوافر أمام المخطط البيانات الكاملة عن الفرص المتوقع وجودها مستقبلا، والنظر لتلك الفرص بشكل واضح ومتكامل يفرق ما بين الأساسيات والفرعيات.

ويتم تحديد الأهداف العامة للمنشأة ككل، ثم للأقسام الرئيسية للمنشأة - عادة ما تكون الإدارات الوظيفية كإدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات أو إدارة النقل - ثم للأقسام التي تتضمنها كل إدارة. وهذا التسلسل مهم حتى تكون خطة كل قسم أو إدارة محددة بشكل واضح وفي إطار الهدف الأساسي للمشروع.

٢- جمع البيانات التي تتعلق بتنبؤات الظروف المستقبلة واللازمة لوضع الافتراضات التخطيطية.

فوضع خطة الإنتاج على سبيل المثال يقتضي التنبؤ بالمبيعات. وأدوات هذا التنبؤ هي: دراسة أوامر العملاء، وأوامر المبيعات، وأوامر المخازن، وأوامر الورش والتطورات الموسمية والدورات التجارية واتجاهاتها، مثل الظروف الاقتصادية للمجتمع عموما، وتغير البناء الاقتصادي لشريحة عملاء المشروع، وظروف التطور العلمي والتكنولوجي (عشماوي، ١٩٨٧، ص ص ٣٥٧-٣٦٠).

ومن البديهي أن هناك تنبؤات أخرى مهمة في هذا الصدد مثل مستويات الأسعار، والعلاقات العمالية والتشريعات الصناعية وسياسات التسعير ... إلخ. ومن الضروري لكل مدير يقوم بالتخطيط أن يلم بكافة البيانات اللازمة لوضع تخطيط سليم.

٣- والخطوة التالية بعد جمع البيانات اللازمة لتنبؤات التخطيط، وهي دراسة خطط العمل البديلة، وتقييم نقاط الضعف والقوة في كل منها. وقد يتطلب هذا دراسة تكاليف وايرادات كل خطة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها.

ويرتبط بهذه الخطوة، دراسة مدى ملاءمة كل من تلك الخطط كظروف وأوضاع المشروع. فقد تكون خطة معينة هي الأكثر عائداً، إلا أنها

تتطلب اتفاقاً نقدياً ضخماً غير متوافر لدى المشروع، وبالتالي يكون من الضروري استبعاد تلك الخطة من بين البدائل المتاحة بالنسبة للمنشأة.

وعادة ما يكون اختيار تخطيط معين صعب بشكل كبير نظرا للظروف المرتبطة بعدم التأكد ونقص رأس المال المتاح ووجود متغيرات ومحددات كثيرة، وهو ما يعطي أهمية لاستخدام تطبيقات بحوث العمليات والأساليب الرياضية - في هذا الصدد.

٤ - وبعد ذلك يأتي الاختيار من بين البدائل واتخاذ قرار اتباع تخطيط معين. واختيار خطة معينة عادة ما يتطلب وجود خطط عديدة فرعية تدعم الخطة الرئيسية. فوضع تخطيط لإنتاج منتج معين وشراء آلات معينة لإنتاجه، تتطلب إعداد خطط فرعية لتدريب العاملين على تلك الآلات، ولتوفير إمكانيات الصيانة الخ.

ومن الواضح أنه بينما قرار الخطة الرئيسية يتخذه رئيس المشروع، فإن مدير إدارة التدريب هو الذي يضع خطة التدريب، كما يقوم مدير قسم الصيانة بوضع خطة الصيانة.

فترة التخطيط

إن تحديد فترة التخطيط له أهمية حاسمة. فرغم أن الفترة المناسبة تختلف من منشأة لأخرى وحسب الظروف المعينة، إلا أنه توجد سمات عامة يجب ملاحظتها. فالتخطيط لفترة طويلة - ثلاثين أو أربعين سنة مثلاً - يكون صعبا من الناحية العملية، نظرا لأنه لا يوجد أي تنبؤ مدروس يمكن أن يتم لمثل تلك الفترة الطويلة. ومن جهة أخرى فإن تخطيطا لفترة قصيرة محدود الفائدة، إذ أن الفترة اللازمة لدراسة الخطة والإعداد لإخراجها لحيز الوجود قد يستغرق وقتا طويلا بالمقارنة لوقت الخطة. وعلى كل فإن من

الممكن إن نقول أن الفترة من ثلاث إلى خمس سنوات فترة ملائمة . وفترة التخطيط التي تتبعها المنشآت تختلف لدرجة كبيرة ، وفي الولايات المتحدة تعتبر الفترة من ثلاث إلى خمس سنوات أكثر شيوعا للتخطيط الطويل الأجل ، وقليل من الشركات تخطط لأقل من سنة مقدما .

وكلما كان من الممكن تغيير الخطط لمقابلة الاحتياجات المستقبلية ـ والتي قد لا يكون من الممكن التنبؤ بها وبدقة ـ فإن فترة التخطيط تكون أطول نسبيا . ونموذجية التخطيط تقتضي بأن يكون من الممكن تعديل الخطة عند ظهور اتجاهات بأحداث غير متوقعة دون تحمل تكاليف كبيرة .

ومن الأحداث غير المتوقعة بالنسبة للتخطيط الطويل الأمد تلك التي تتعلق بالتغييرات الأساسية في الاقتصاد القومي والتي تأخذ مكانها نتيجة لتغير المقدرة الاقتصادية لفئة معينة من فئات المتعاملين مع المشروع ـ سواء بائعين أم مشترين ـ كذا ظروف التطور العلمي والتكنولوجي واحتمالات التوصل لبدائل جديدة تنافس منتجات المشروع أو تعطي استخداما أفضل وإشباعا أكبر لرغبات العملاء .

٢ . ٢ الأهداف والسياسات

ان أهم واجبين يواجههما المخطط هما تحديد الأهداف واختيار أسلوب تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة .

الأهـــداف

واتباع المنشأة لأسلوب عمل معين لا يمكن أن يتم دون تحديد مجموعة من الأهداف العامة للمنشأة ككل ولكل إدارة ولكل قسم . فمن المعلوم أن لكل فرد أو جماعة أهدافها الشخصية والمبنية على أسباب لها مبرراتها ،

وقد تتعارض أهداف المجموعة مع الأهداف الشخصية لأفرادها . فنجاح التخطيط يعتمد على ايجاد هدف أساسي مشترك ما بين الأعضاء والأقسام والمشروع . فاستقرار الأهداف الفعالة في جميع مجالات التشغيل وعلى جميع المستويات يؤدي إلى أهداف مشتركة للمنشأة ككل .

وبينما تتضمن أهداف المنشأة الخطة الأساسية لها ، فإنه قد يكون للقسم أهدافه المعينة . ومن البديهي أن تساهم أهداف القسم في الحفاظ على أهداف المنشأة إلا أن مجموعتي الأهداف قد تكونان مختلفتين تماما . فبينما يكون هدف منشأة صناعة سيارات هو تحقيق أي ربح ممكن فإن هدف قسم الصنع يكون إنتاج العدد المطلوب من السيارات بمستوى جودة معين وفي توقيت معين وبأقل تكلفة ممكنة . ومن الواضح أن قسم الصنع وحده لا يمكنه أن يحقق الربح المطلوب ، إذ أن ذلك مسئولية بالإضافة إلى مسئولية الأقسام الأخرى مثل التسويق .

السياســات

بينما تبين الأهداف للمدير النهاية التي يريد أن يصل إليها فإن السياسات ترشده إلى تحقيق هدفه .

فالسياسات هي بوجه عام مفاهيم معينة أو تسلسل معين للتفكير عند اتخاذ القرارات وإذا كانت الأهداف تحدد الأغراض النهائية للتخطيط فإن السياسات تسلسل القرارات على طريق تلك الاغراض النهائية أو بمعنى آخر فإن السياسات تعكس وتفسر الأهداف ، وتوجه القرارات للمساهمة في الأهداف وبالتالي تضع إطار العمل لبرامج التخطيط .

والسياسة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تلتزم بها الإدارة عند اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة الموقف المعين حالياً أو مستقبلاً ، فالسياسة

بصفة عامة عبارة عن خطة لمواقف محددة يتكرر حدوثها فعلاً ويتوقع حدوثها مستقبلاً أثناء إدارة المنشأة لنشاطها، وبالتالي فهي توفر للمدير أفضل قرار يمكن اتخاذه لمواجهة موقف محدد دون غيره ودون رجوعه إلى المستوى الأعلى أو الرجوع للوحدات الإدارية الأخرى بالمنشأة للتنسيق معها، حيث أن كافة المستويات والوحدات الإدارية تعلم بهدف القرار والقواعد التي تحكمه مسبقاً. كما هو الحال بالنسبة لسياسة اختيار العاملين الجدد للتعين بالمنشأة على سبيل المثال.

وكثيراً ما تقر السياسات شفهياً، كما قد تنمو تلقائياً مع إيمان رئيس المنشأة باتباع اسلوب معين، فاتباع رئيس المشروع في أكثر من مناسبة متكررة لأسلوب الترقية من الداخل - لا كسياسة مستقرة ولكن نظراً لايمانه بفاعلية هذا الاسلوب في تلك المواقف - قد يجعل من ذلك عادة، تفسر بعد ذلك كسياسة يتبعها المشروع وبدقة. لذا فإن من أهم مشاكل المديرين هي التأكد من أن مساعديهم لا يفسرون اتجاهاتهم - والتي قد تكون مؤقتة تحكمها ظروف معينة - كسياسات يجب اتباعها باستمرار. لذلك فإن من الواجب على المدير أن يحدد بوضوح ما إذا كان قراره سيعتبر سابقة أم مجرد قرار وحيد. وإذا ما اعتبر سابقة فإنه يتخذ شكل سياسة. ومن الملاحظ أن السياسة تكون بشكل أوضح إذا ما كانت مكتوبة، وعلى كل فحتى لو وجد دليل عمل مكتوب - يوضح السياسات - فعادة ما يكون هناك عدد كبير من السياسات الضمنية المفهومة بواسطة العاملين بالمنشأة وإن لم تذكر لهم بوضوح.

السياسة تغطي مساحة معرفة يتخذ القرار في نطاقها ويتأكد من أن القرار متفق مع الأهداف وساهم في تحقيقها، فالسياسات تميل لأن تسبق القرارات، والسياسة تستخدم كدليل مرن. وهي ليست بالقاعدة التي تحدد بالتفصيل ما يجب وما لا يجب علمه.

تعدد السياسات

وبعض السياسات تفرض على المنشأة من جهات خارجية، مثل بعض الأجهزة الحكومية والنقابات المهنية والعمالية. وكثير من السياسات تقرر في القمة، وتستخدم كمرشد للمستويات الأولى، ويطلق بيترسون وبلومان (Peterson & Plowman, 1948, p.313). على هذه السياسات السياسات الموجهة. إلا أن هناك سياسات لمختلف المستويات في المشروع سياسات أساسية للمنشأة ككل، وسياسات رئيسية للأقسام وسياسات فرعية لكل وحدة صغيرة.

كما قد ينظر للسياسات على أساس الوظائف المعنية لمختلف تقسيمات أوجه نشاط المشروع، مثل سياسات المبيعات وسياسات المشتريات وسياسات الإنتاج وسياسات النقل، كما قد تكون السياسات لعملية معينة مثل سياسة تصميم المنتج. إلا أن من الضروري أن تكون السياسات متسقة مع بعضها البعض بما يحقق الهدف النهائي للمشروع ككل.

ودرجة مركزية السياسة تعتمد على درجة تركيز أو توزيع السلطة. وتركيز السياسة في المستويات الأعلى لا يعني بالضرورة أنها مفروضة بالأمر. فبعض المديرين الاكفاء يناقشون السياسات التي يضعونها مع مساعديهم بما يشعر هؤلاء المساعدين بأنهم قد شاركوا في وضع تلك السياسات.

أهم خصائص السياسات الفعالة

يمكن تلخيص أهم خصائص السياسات الفعالة في الآتي :

١ ـ أن تساعد السياسة على تحقيق أهداف المنشأة وتنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة.

٢ ـ أن تكون السياسة مرنة بما يقابل التغييرات الرئيسية في الخطط، وإن كان من المستحيل في بعض الأحيان وضع سياسات مرنة تقابل مختلف المواقف المتطورة، إلا أن سمة السياسة القوية أن تكون قابلة للتطور وهذه هي القاعدة أما عدم المرونة فإنها الاستثناء.

٣ ـ أن تكون السياسات مستديمة، بما يعطي استقرار لاتجاهات المشروع.

٤ ـ أن تكون السياسات مكتوبة. وجعل السياسة مكتوبة يمكن من استخدامها بسهولة، كما وأن كتابة السياسات لها أثر في التخلص من عدم الاستقرار والتلون.

ومما يجدر ملاحظته أن بعض المديرين يرون أن السياسة المكتوبة تؤدي إلى عدم المرونة ونقص القوى الدافعة الخلاقة وتعبث بشعور العمل الجماعي الحر. إلا أن من الملاحظ أنه في المنشآت التي لا توجد سياسات مكتوبة فإن المذكرات والنشرات التي تتضمن تلك السياسات تحل في الواقع مكان السياسات المكتوبة.

٥ ـ أن تشرح السياسات وأن تفسر، فعدم فهم السياسات يتبعه حتما سوء استخدامها بل وفقدان الثقة فيها.

هذا ومن الواجب أن تكون هناك مراجعة دقيقة للسياسات للتأكد من أنها تحتفظ بالخصائص السابق الإشارة إليها وباستمرار.

٢ . ٢ . ١ الإجراءات والقواعد والموازنات والبرامج

الإجراءات (Procedures) هي الخطط التي توضح الطريقة التي تتبع عادة لمعالجة موضوع معين. أنها تبين خطوات العمل التي تتم لتحقيق هدف معين وكيفية تتابع تلك الخطوات.

والإجراءات تؤدي إلى توحيد طريقة إنجاز موضوع معين وترفع كفاءة العاملين نتيجة لإلمامهم بالطريقة المعتادة لإنجاز هذا الموضوع، إلا أنها لا تعود العاملين على التفكير في أسلوب أداء العمل.

وتختلف الإجراءات حسب الموضوع الذي تعالجه والظروف التي توضع لها. فإجراءات صرف قطع غيار من المخزن تختلف عادة حسب ما إذا كان الصرف يتم للاستخدام داخل مصنع المنشأة، أم لجهة خارجية. كما أنه كثيرا ما تختلف الإجراءات حسب نوع قطعة الغيار المصروفة وظروف صرفها.

وقد تتدرج خطوات الإجراءات حسب التسلسل الإداري في المنشأة، وقد تتتابع أفقيا في نفس المستوى كما إذا تتابعت إجراءات صرف مستحقات لمورد معين ما بين أقسام المشتريات والمخازن والحسابات.

القواعـــد

القواعد هي خطط تحدد كيف تؤدى المهمة المعينة بالضبط وكثيرا ما يتداخل مفهوم القواعد مع مفهومي السياسات والاجراءات، ورغم أن كلا تختلف عن الأخرى. والقواعد (Rules) تتطلب أن يتم عمل محدد آخذا في الحسبان الموقف المعين. ومن ثم فإنها ترتبط باجراءات العمل من حيث أنها توجه العمل ولكنها لا تحدد تتابعاً زمنياً معيناً. والقاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءاً من إجراءات العمل، وهي لا تسمح بأي انحراف في أسلوب العمل المحدد ولا تتدخل بأي شكل من الأشكال في تداول الأوامر. فقاعدة عدم التدخين في محطة توزيع بترول أثناء تفريغ البترول قاعدة لا ترتبط بإجراءات التفريغ، إلا أن إجراءات التفريغ قد تتضمن القاعدة.

ورغم أن القواعد تخدم كتوجيه معين، إلا أنها تختلف عن السياسات في أنها لا تتطلب أي رشد في تطبيقها. فالسياسات كما سبق أن أوضحنا في مجال سابق توجه التفكير لاتخاذ القرار الرشيد.

الموازنات التخطيطية

الموازنة كخطة هي بيان بالنتائج المتوقعة موضحة في شكل رقمي، أما في صورة مالية (جنيه)، أو في صورة وقت (رجل - ساعة أو آلة - ساعة)، أو وحدات منتج أو بأي تعبير عددي يمكن من القياس الدقيق. وقد تعكس الموازنة التخطيطية انفاقاً رأسمالياً أو انفاقاً تشغيلياً، أو تبين التدفقات النقدية. وإذا كانت الموازنة أداة مهمة للرقابة - كما سنناقش تفصيلا عند التكلم عن الرقابة - إلا أنها لا يمكن أن تؤدي وظيفتها في هذا الصدد ما لم تعكس خططا يجرى تنفيذها.

البرامــــج

البرامج مجموعة متداخلة من السياسات والإجراءات والقواعد والعناصر الأخرى اللازمة لإخراج موضوع معين إلى حيز التنفيذ.

والبرامج قد تكون رئيسية مثل تلك التي يقوم بها مشروع للحديد والصلب لإنشاء مجمع متكامل لصناعات الحديد والصلب، وقد تكون فرعية مثل برنامج يقوم به رئيس قسم في شركة معينة لرفع الروح المعنوية بين عماله.

ومما يجدر ملاحظته أن البرنامج الرئيسي قد يؤدي إلى وجود برامج كثيرة فرعية. فتوسعات مشروع الحديد والصلب تقتضي - إذا ما أريد لهذه التوسعات أن تستخدم الاستخدام السليم - أن تعد برامج لتدريب العاملين الجدد وللصيانة . . . إلخ. ومن الواجب أن يكون هناك تنسيق ما بين هذه البرامج وتوقيت تنفيذها، وأي فشل في مثل هذا التنسيق أو التوقيت يعني تأخر البرنامج الأصلي - الرئيسي - مع ما يترتب على ذلك من تحمل تكاليف لا داعي لها وفقد لا يراد. كما وأن الإهمال في إعداد أي قاعدة أو إجراء قد يعني فشل برنامجهم، بل ليس هذا البرنامج فقط بل البرامج الأخرى المرتبطة به. فمن النادر أن يوجد برنامج مهم لا يعتمد أو يؤثر على برامج أخرى.

٢ . ٣ اتخاذ القرار

الإدارة عكس القانون والتاريخ ، فالقانون - كما هو واضح عندما لا يكون مكتوباً مثل القانون الانجليزي - يعتمد على السوابق ويطبق نفس الأحكام في المواقف المتشابهة ، والتاريخ يعيد نفسه في كثير من الأحيان . أما الإدارة فإن كل حالة بل كل موقف يختلف عن الموقف الآخر . ومن هنا تتبع أهمية كفاءة الإدارة في اتخاذ القرار المناسب واتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية . فالعملية الإدارية هي جمع المعلومات لتشخيص موقف معين واتخاذ قرار وعمل اللازم لتنفيذه ثم الرقابة على التنفيذ .

إن عملية اتخاذ القرار ضرورية للإدارة . ويمكن القول أن كل شيء يقوم به المدير يتضمن قراراً . وهذا هو رأي هربرت سيمون الذي فاز بجائزة نوبل لأعماله في اتخاذ القرار الإداري (Vuse, 1982, p.81) .

اتخاذ القرار هوعملية اختيار أسلوب عمل معين من بين عدد من البدائل . واتخاذ القرار خطوة من خطوات التخطيط . وأهمية اتخاذ القرار تنبع من أن مدى نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى حد ممكن على قدرة العاملين بها على اتخاذ القرار السليم .

والخطوة الأولى في اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل المختلفة لتحقيق هدف معين . والخطوة الثانية هي اختيار واحد من البدائل ، وعملية الاختيار هذه تمثل قرار .

ومن الواجب إعطاء أهمية قصوى لدراسة وتقييم المزايا المقارنة للبدائل المتاحة ، واختيار أنسبها . ومتخذ القرار الكفء يحاول أن يدعم قراره بجمع وتحليل المعلومات التي تمكنه من التنبؤ بأسلوب العمل الذي يعود عليه بأحسن النتائج لتحقيق هدف معين .

وتتخذ القرارات بواسطة أشخاص في مختلف مستويات التنظيم. وبعض هذا القرارات رئيسية يتخذها المديرون الرئيسيون بالمنشأة وبعضها فرعي يتخذه صغار العاملين.

٢ . ٣ . ١ أهمية القرار ونوعيته ومحدداته

وأهمية قرار معين تعتمد على مدى تعقد العوامل التي تؤثر على تنفيذه من جهة، ومن جهة أخرى الآثار - وخاصة الاقتصادية - المترتبة على عدم سلامة القرار. وطالما أن المدير مسئول عن اتخاذ قرارات سليمة لذا فإن من المرغوب فيه وجود تقييم واع للأهمية النسبية للقرارات التي يتخذها. فبينما تتطلب القرارات المهمة بحثا دقيقا وتحليلا، فإن من غير الناسب إعطاء نفس العناية للقرارات الأقل أهمية.

فالقرار الذي يلزم المنشأة بإنفاق مبالغ ضخمة ولفترات طويلة يستدعي اهتماما ومتابعة خاصة من مستوى إداري عال، وهذا يعكس الحال إذا ما ارتبط القرار بأهداف مؤكدة لدرجة معقولة، إذ يكون قرارا محدود الأثر والفاعلية.

وتتزايد أهمية القرار إذا ما ارتبط بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار، كما هو الوضع بالنسبة لتسعير منتج جديد، فمن البديهي أن سلامة ودقة مثل هذا القرار ترتبط بعوامل خارجه عن سيطرة إدارة المنشأة مثل ظروف السوق وتكلفة المنافسين والبدائل المتاحة أمام العملاء.

وكلما ارتبط القرار بنواح بشرية كلما ارتفعت درجه أهميته، فمدى تقبل الأفراد لقرار معين يحده عوامل كثيرة متداخلة على مستوى الشخص وعلى مستوى الجماعة. فالإنسان بعكس الآلة يحكم تجاوباته للموقف أو القرار المعين نواح عاطفية نفسية متعددة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية العقلانية.

ان التأكد من نتائج عمل معين يعني أن اتخاذ القرار قد أصبح عملية بسيطة ، إلا أنه من المعلوم أن متخذ القرار لا يمكنه أن يعلم تماماً نتائج قراراته ، وبالتالي يجب أن يأخذ في الحسبان عنصر المخاطرة ويحاول أن يتنبأ بطبيعتها ومداها ثم يختار أسلوب عمل يتفق مع درجة المخاطرة والخسارة الممكن حدوثها .

فالمخاطرة سمة من سمات عالمنا المعاصر ، فالمخاطرة ضرورة للتقدم ، وهي أساس النجاح ، إلا أن المخاطرة العالية تحكم المنشأة ، ومن ثم لا بد من تحجيمها وحسابها بدقة (Glueck, p,376) .

ونادراً ما لا يكون لدى المديرين المعلومات الكافية إلا بالنسبة للمواضيع الروتينية . وحتى ولو بدا أن المعلومات كافية . فقد يتبين بعد ذلك عند فحص نتائج القرار أنهاكانت غير كافية . فالقرار يقع تنفيذه في المستقبل ، والمستقبل يخضع دائما لمتغيرات يستحيل التنبؤ بأبعادها الدقيقة التي تنعكس آثارها ـ بطريق مباشر أو غير مباشر ـ على القرار .

ومجالات عدم التأكد تغطي معظم أوجه عمل المنشأة من تمويل وشراء ونقل وإنتاج وتسويق ، وذلك نتيجة للظروف التي تحكم النشاط الاقتصادي المعاصر والتي يرجع معظمها إلى عوامل خارجة عن سلطة إدارة المشروع . ومن ثم فإن قدرة المدير على اتخاذ القرار السليم تحت ظرف عدم التأكد يرتبط بقدرته على تقييم الموقف (Fleet & Patrison, 1994, p.283) .

٢ . ٣ . ٢ القرار الاستراتيجي والقرار التكتيكي

هذا ويمكن أن ينظر للقرار على أنه قرار استراتيجي أو قراراً تكتيكي . ويتميز القرار الاستراتيجي بأنه قرار ذو آثار طويلة الأمد ، بينما ينحصر أثر القرار التكتيكي في مدى زمني قصير ، ويؤثر القرار الاستراتيجي على المنشأة

بشكل شامل، بينما تأثير القرار التكتيكي يكون محدود الأثر. فالقرار على مستوى المنظمة يكون استراتيجيا وذلك بالمقارنة بقرار على مستوى إدارة أو قسم. والقرار الاستراتيجي يتعامل مع الأهداف بينما يتعامل القرار التكتيكي مع وسائل تحقيق تلك الأهداف. ويمكن تلخيص أبعاد القرارات الاستراتيجية في الآتي: (Pearce & Robinson, 1997,p.3-5).

- القرارات الاستراتيجية عادة ما تتخذها الإدارة العليا، حيث ترتبط بمجالات متعددة من مجالات عمل المنظمة.
- القرارات الاستراتيجية تؤثر عادة على مدى نجاح المنشأة ومدى قوتها في الأمد الطويل.
- القرارات الاستراتيجية توجه للمستفيد.
- القرارات الاستراتيجية عادة ما تكون لها آثار تمس أكثر من شخص وتمس أكثر من إدارة.
- القرارات الاستراتيجية تتطلب أن يؤخذ في الحسبان الظروف والأوضاع المحيطة.

٢ . ٣ . ٣ القرارات وتحديد الأهداف

إن من المتوقع أن يكون لمعتقدات الإدارة وسلوكها تأثير كبير على نوع القرار الذي يتخذ والسرعة التي يتم الوصول بها إلى قرار معين ووضعه موضع التنفيذ. بل إن القرار قد لا يتخذ لأنه لا يتفق مع معتقدات الإدارة بالنسبة للأولويات، فبعض القرارات قد لا توضع موضع التنفيذ أو يؤجل تنفيذها نظرا لأن الإدرة لا تؤمن بقيمتها. ولا شك أن وضوح الأهداف يساعد على التقليل من تدخلات الإدارة في هذا الصدد، وإن لم يساعد على التخلص منها كلية. ولذا فإن من الواجب أن تضع الإدارة حدودا يعمل

المشروع في نطاقها حدودا تبين الأهداف التي يجب أن تراعى بوجه عام، سواء أكان ذلك ضمنا أم تفصيلا ومن المجدي أن توضح هذه الحدود كتابة.

وقد تتضمن الأهداف تحديد نوع المنتجات التي ستصنع والمبادى التي تحكم العلاقات مع العملاء والعاملين والمجتمع والربح الذي تهدف المنشأة إليه.

ومن البديهي أن طبيعة الأهداف تختلف من منشأة إلى أخرى، فعادة ما يهدف المشروع إلى ربح أعلى، إلا أن بعض مديري المنشآت الكبرى - بعكس أصحاب المشروع - قد يضعون نصب أعينهم هدف استمرار المنشأة ونموها قبل هدف تحقيق الربح، إذ أن مركزهم الأدبي وصالحهم الشخص عادة ما ينبع بدرجة أكبر من حجم المنشأة التي يديرونها.

وقد تضع الشركة أهدافا معينة بالنسبة لنوع المنتج الذي ستنتجه والسوق الذي ترنو إلى غزوه. ويعد اتجاه الشركة نحو التوسع عاملاً مهماً يؤثر على نوع القرارات التي تتخذها.

ومعظم الشركات تتجه نحو التوسع سواء أكان ذلك عن طريق النمو الذاتي للمشروع أم عن طريق امتلاكه لمشروعات أخرى. وقد يكون هدف بعض المشروعات - خاصة المشروعات الصغيرة - الاحتفاظ بموقفها الحالي في السوق، نظرا لنقص رأس مال المشروع أو رغبة مالكه في الاحتفاظ بمشروع صغير يسهل مراقبته والسيطرة عليه.

وعلى كلٍ هناك أكثر من هدف استراتيجي يمكن أن تتبعه المنشأة (Glueck, 1982,p.9-44) ويتضمن هذا على سبيل المثال:

- الربحية.
- القيادة في مجال النشاط.

- البقاء والاستمرار.
- خدمة المجتمع.
- مستوى جودة المنتج أو الخدمة.

ومن الواضح أن الهدف يختلف حسب وضع المنشأة وظروفها، فمنشأة جديدة في السوق يكون هدفها اقتناص حصة من السوق أكثر من سعيها لتحقيق ربح مرتفع. كما أن نزول منافسين أقوياء جدد يجعل هدف المنشأة الأول هو البقاء والاحتفاظ بحجم مكانتها في السوق. وفي حال مستشفى تعليمي يكون الهدف الأول ليس العلاج واقتصادية تقديمه أو شموليته، ولكن التركيز على البحث ومن ثم التعامل مع الحالات المعقدة التي تفيد البحث العلمي بصرف النظر عن اقتصادية التعامل مع الحالة. والمؤسسات الأمنية يكون هدفها الأمني الأول في حالات بروز عمليات إرهابية القضاء على قادتها ومنابع تمويلها ومن يدعهما.

٢ . ٣ . ٤ محددات اتخاذ القرار

إن هناك محددات على حرية اتخاذ القرارات. وأول هذه المحددات هي الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع، لذا فإن كثيرا من القرارات الإدارية عادة ما تعكس - في الواقع قدرة الإداري على الاستخدام الأمثل للامكانيات المحدودة المتاحة.

وتأتي المحددات هو تداخل جهات خارجية عن المشروع مثل الحكومة أو النقابات والاتحادات العمالية.

وثالثها هو سلوك الأشخاص، فمعارضة المديرين كأشخاص قد يعني أن قرارا معينا لا يمكن أن يتم الوصول إليه، فعلى سبيل المثال فإن تأييد مدير المبيعات لإنتاج نوع جديد من المنتجات قد يكون ضروريا لاجل انجاح حملة

بيعه. ومن الواجب أن يؤخذ في الحسبان، قبل الوصول إلى قرار معين، طبيعة وقوة معارضة الآخرين له، وأهمية إقناعهم بالقرار الجديد ليجذب حماسهم له أو على الأقل يتجنب معارضتهم له أو يقلل من حدة تلك المعارضة.

ونوع المحددات المفروضة على المدير عند اتخاذه لقرار معين تختلف من شركة إلى أخرى، ومن صناعة لأخرى ومن بلد لآخر. فعادة ما يكون للصناعة بل وللشركة نفسها تقاليدها الخاصة والتي تعد محددا هاما. كما وأن المناخ الاجتماعي السائد في بلد معين يعتبر في الواقع محددا في حد ذاته.

وهناك العديد من الفئات والمجموعات التي يمكن توقع معارضتها لاتخاذ قرار معين. فتطوير أساليب الإنتاج - على سبيل المثال - من الطبيعي أن يعارضه فئات العاملين التي ستفقد وظائفها أو حتى فرص ترقياتها نتيجة لهذا التطوير. فقرار إحلال القاطرات الكهربائية بدلا من القاطرات الديزل على شبكة خطوط السكك الحديدية، من المتوقع أن يعارضه العمال والمهندسون المتخصصون في الديزل والذين من المتوقع أن يستغنى عن خدماتهم أو على الأقل تجميد أوضاعهم وتقليل فرص توليهم وظائف أعلى.

والتنظيمات غير الرسمية بالمشروع قد تقاوم القرار لتعارضه مع مصالح بعض أعضاء التنظيم، كما إذا اختير شخص من فئة معينة لوظيفة جرى العرف أن تكون حكرا لفئة معينة (محاسب رئيسا جديدا لشركة صناعية جميع رؤسائها السابقين من المهندسين).

والبشر بصفة عامة يعارضون - وإن كان بدرجات متفاوته - أي تغيير جديد، إذ أنه يمس أسلوب عمل أو فكر تعودوا عليه واختبروه وتأكدوا من نجاحه. خوفا من أسلوب أو وضع جديد - قد يكون أكثر نجاحا - ولكن لم يباشروه فعليا، فالإنسان بطبعه يخشى ويحجم عن المجهول.

هذا ولنا أن نتوقع صعوبة تخلي الشخص عن أفكار ومفاهيم تبناها خلال ممارسته لعمله لسنوات طويلة . فالشخص الذي يعتقد بسلامة وضع معين توصل إليه عن طريق الدراسة بالممارسة عبر عديد من السنوات ، عادة ما يكون من الصعب عليه أن يتقبل فكراً جديداً حتى وإن ثبت نجاحه بدرجة أكبر .

٢ . ٣ . ٥ مقومات اتخاذ القرار

هناك ثلاثة مقومات من الضروري تواجدها ـ مجتمعه ـ حتى يكون القرار رشيدا وفعالا :

ـ من يعلم .

ـ من يهمه الأمر .

ـ من يستطيع .

فاتخاذ قرار معين لا يكفي أن يكون هناك من يلم بالمشكلة وحلها ، بل وأكثر من هذا لا يكفي أن يكون هناك من يعلم حل المشكلة ويهمه تنفيذ هذا الحل ، إذ أن الأمر يقتضي ـ بالإضافة لذلك ـ أن يكون لدى هذا الشخص سلطة اتخاذ القرار . ومن جهة أخرى ، قد يكون لدى الشخص سلطة اتخاذ القرار ولكن لا يعلم حل المشكلة أو لا يهمه حلها لتناقض هذا الحل مع اهتماماته أو مصالحه الشخصية .

فا تخاذ أي قرار ناجح لابد وأن يجمع في شخص واحد المعرفة بالمشكلة وطرق حلها ، والاهتمام الكافي بتنفيذ هذا الحل ، وسلطة اتخاذ القرار . وإذا لم تتوافر كل هذا المقومات في شخص واحد ، فلا بد أن يجمع أكثر من شخص تتكامل لديهم كل هذه المقومات الضرورية للمشاركة في اتخاذ القرار .

ولعل هذا هو السبب فيما يمكن أن يقال من أن متخذ القرار يباشر عملا سياسيا، بمعنى أنه موفق بين ثلاث أطراف قد تكون متباينة الاتجاهات : من يعلم المشكلة وحلها من جهة - يستفيد من حل هذه المشكلة، من لديه سلطة اتخاذ القرار.

٢ . ٣ . ٦ سلطة اتخاذ القرار

إن سلطة اتخاذ القرار تختلف من شركة لأخرى، ففي شركة معينة قد تتخذ القرارات بواسطة مجموعة من المديرين، وفي البعض الآخر قد يكون المدير المفرد هو الذي يتخذ القرار.

والفرق ما بين هاتين الطريقتين يكون كبيرا كلما ارتفع المستوى الإداري، ففي منشأة معينة قد تكون هناك لجنة إدارية نشطة تأخذ القرارات الرئيسية وفي أخرى قد يكون المدير العام هو الذي يتخذ معظم هذه القرارات بعد مشاورة رجاله. أما بالنسبة لدرجة تركيز اتخاذ القرارات، فقد أوضح ايرنست ديل (Dale, 1952, p.107) أن لا مركزية اتخاذ القرارات تكون أكبر في الحالات الآتية :

١ - كلما كبر عدد القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا.

٢ - كلما زادت أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا، فعلى سبيل المثال، كلما كبرت كمية رأس المال التي يتصرف فيها مدير مصنع تابع للمشروع دون أن يرجع لمستوى إداري أعلى، كلما زادت اللامركزية.

٣- كلما تعددت الوظائف التي تتأثر بالقرارات التي يتخذها المستوى الإداري الأدنى كلما زادت اللامركزية، كما هو الوضع في الشركات التي تسمح لمديري التشغيل باتخاذ قرارات مالية تمس أوضاع العاملين في أقسامهم، بالإضافة إلى القرارات التشغيلية المعتادة.

٤ ـ كلما قلت الحاجة إلى مراجعة القرارات التي يتخذها المديرون الفرعيون كلما كانت درجة اللامركزية أكبر. وذلك بعكس الحال فيما إذا كان من الواجب الرجوع إلى الرؤساء قبل اتخاذ القرارات.

لا يمكن بدقة تحديد المشاكل المهمة التي تقتضي اتخاذ قرار بواسطة مالك المنشأة أو الإدارة العليا وليس على مستوى أقل. والمسئولون عن المنشأة يجب أن يعتمدوا على خبرتهم لتحديد مدى تفويض السلطة سواء للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية (الدنيا).

ويمكن تحديد الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة في الآتي (Newman & Logan, 1991, p.125):

١ ـ العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ القرار. وفي أي مستوى من المستويات الإدارية في المنظمة يكون من السهل الحصول على المعلومات المرتبطة بتلك العوامل.

٢ ـ قدرة أعضاء المنظمة الذين يفوض لهم السلطة.

٣ ـ الحاجة لاتخاذ قرار سريع وفي موقع الحدث.

٤ ـ أهمية القرار بالنسبة لإنجاز العمل.

٥ ـ الحاجة لفعل أو قرار يأخذ في الحسبان التنسيق بين أكثر من قسم أو إدارة بالمنشأة.

هذا وقد يبنى القرار، وقد لا يبني على تنظيم متفق عليه. وفي بعض المنشآت قد لا يكون هناك قرار رسمي، ولكن تفاهم عام يبنى القرار على أساسه، كما إذا سجل القرار حتى لا يكون هناك لبس بشأنه.

٢ . ٣ . ٧ مراحل صنع القرار

وعند النظر في اتخاذ القرار، فإن من المفيد أن يؤخذ في الحسبان التتابع المنطقي للخطوات التي يجب أن تتخذ للوصول إلى القرار.

وهناك ثلاث مراحل تمر القرارات البسيطة خلالها :

الأولى : بلورة الأسباب التي تكمن وراء القرار. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تحديد المشكلة التي ستحل. وفي هذه المرحلة يكون من المهم أن نسأل الأسئلة الصحيحة وإلا كان القرار الإجابة السليمة لسؤال خاطئ.

الثانية : تحليل طبيعة المشكلة بصفة عامة يمكن القول أن أي دراسة تحليلية منتظمة مصممة لأجل مساعدة متخذ القرار على تحديد أفضل أسلوب من بين البدائل المتاحة. يمكن أن تعرف بتحليل النظم.

الثالثة : فرص الحلول البديلة والآثار المحتملة لكل منها. والقدرة على التوصل إلى البدائل عادة ما يكون لها نفس الأهمية التي لاتخاذ القرار الصحيح من بين البدائل. فالأصالة والبحث والدقة ومطلوبة كلها للتأكد من أن أحسن البدائل قد تم تحديده قبل اختيار أسلوب العمل المعين.

وكثيراً ما يكون من الصعوبة بمكان تحليل البدائل ومقارنتها مع بعضها البعض، فحتى مع أحسن الطرق الرياضية الحديثة والحاسبات الالكترونية هناك دائماً اختيار أولى، فمن المعتاد أن تبعد البدائل غير المناسبة قبل البدء في التحليل.

وعند الاختيار من بين البدائل فإن من الضروري أن يعطي انتباه أولي لتلك العوامل الاستراتيجية للقرار الذي يتخذ. ففي كل مرحلة من مراحل القرار توجد عوامل معينة تعتبر استراتيجية لتحديد ما أذا كانت الأهداف ستتحق أم لا. وقد يكون من الممكن وجود خطأ في اتخاذ قرارمعين نتيجة

للتركيز على عوامل محددة . إلا أن تشابك كثير من القرارات الإدارية قد يجعل من غير المناسب أخذ جميع وجوه المشكلة في الحسبان ، فإهمال النواحي الأقل أهمية عادة ما يكون أقل مخاطرة من عدم الانتباه للعامل الاستراتيجي . فالمدير الكفء هو الذي يهتم بالأساسيات ولو على حساب الفرعيات .

والتوصل إلى العامل أو العوامل المحددة قد لا يكون أمرا سهلا حيث أن العوامل الاقتصادية عادة ما تكون غامضة ، كما وأن تجاوبات اتخاذ قرار بتوسعات معينة ، قد يكون العامل المحدد هو «توافر رأس المال» بالنسبة لمنشأة معينة ، بينما يكون هو «عدم اقتصادية الحجم الكبير» بالنسبة لمنشأة أخرى .

أما عن كيفية إخراج القرارات إلى حيز الوجود ، والأثر الذي ينعكس على صحة القرار النهائي ، فيمكن أن يوضح ـ على سبيل المثال ـ عن طريق فحص التساؤل الخاص بمدى أهمية إنتاج منتج جديد .

وعادة ما تكون هناك مجموعة من القرارات التي ترتبط ببعضها البعض أو قرار واحد مهم يتضمن عديدا من القرارات الفرعية . هذا بالإضافة إلى القرارات التي يجب أن تتخذ في مستويات أدنى خلال مراحل التطبيق . فلو كان من المهم بالنسبة للإدارة إدخال منتج جديد ، فإن الخطوة الأولى في هذا الصدد تكون تحليل أسباب ذلك .

فقد يوضح التحليل ـ على سبيل المثال ـ أن السبب يرجع إلى إدخال منافس لمنتج جديد للسوق ، أو أن الشركة لديها فائض من الطاقة الإنتاجية ، أو أن إمكانيات إدارة المبيعات غير مستغلة بالكامل .

وتحليل مثل هذه الأسباب قد تظهر أن المطلوب ليس منتجا جديدا ولكن حملة بيعيه ضخمة للمنتجات الحالية . وعلى كل فإنه بافتراض أن المطلوب هو منتج جديد ، فإن المرحلة التالية تكون تحليل طبيعة المشكلة .

ومثل هذا التحليل يحدد لنا نوع المنتج الجديد المطلوب فقد يظهر التحليل أن المنتج الجديد يجب أن يقابل احتياجين :

التنوع والاستخدام الكامل لإمكانيات جهاز المبيعات. وبفرض أن إمكانيات جهاز المبيعات لا تستغل إلا في بيع منتج موسمي واحد، يكون من الواجب التأكد من أن فترة بيع المنتج الجديد ستقع في وقت مغاير لوقت بيع المنتج الحالي.

والخطوة التالية في هذا الصدد، هي فحص الحلول الممكنة لمقابلة الأهداف العامة للشركة، وقد يتطلب هذا توفير أخصائيين جدد، أو إنفاق مبالغ رأسمالية ضخمة، أو الدخول إلى سوق يعاني من تذبذب ضخم في الطلب، بما يجعلنا نحتاج إلى معاونة مدير المبيعات بالنسبة لتسويق المنتج الجديد.

وقد يكون من المناسب أن تناقش :

١ـ المخاطرة التي سيتعرض لها المشروع بالمقارنة للربح المتوقع.

٢ـ حجم المجهود المطلوب.

٣ـ التوقيت.

٤ـ الأسلوب الذي يتبع.

ولا جدال في أن لكل حل مزايا ومساوئ. وتقوم الإدارة باختيار الحل الأمثل أخذا في الحسبان التكلفة والمخاطر التي يتضمنها الحل ووضع عدم التأكد الذي يرتبط به.

وفي كثير من الأحيان قد يكون من الضروري اتخاذ قرار سريع، ورغم أن الحقائق اللازمة غير متاحة. ويكون على الإدارة التضحية بدقة القرار حتى لا تنتظر وتضيع الفرصة. وبعض المديرين قد لا يعجبهم فكرة تحليل

القرارات. ففي عالم الأعمال حيث كثيراً ما تكون الأمور غير مؤكدة، فإن كثيرا من القرارات تعتمد على الموازنة ما بين الأهمية النسبية للعناصر غير المعلومة.

٢ . ٣ . ٨ صنع القرار كعملية متداخلة

إن الوظائف التي تساهم في عملية صنع القرار متداخلة بدرجة كبيرة، والشكل (رقم ١) (Harrison, 1981, pp.22-25) يوضح التداخل بين هذه الوظائف، فالعملية تبدأ بوضع الأهداف التي تتطلب تحقيقها الحصول على معلومات. وتحليل هذه المعلومات يمكن من مقارنة البدائل التي يتم الوصول إليها في ضوء:

١ ـ تحقيق الأهداف.

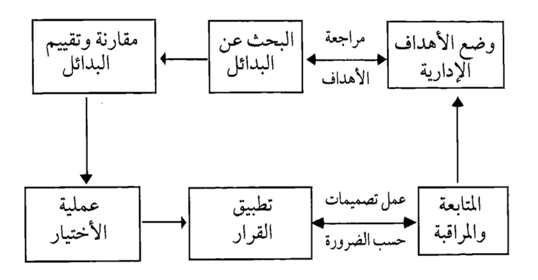
٢ ـ تكلفة الفرصة لكل بديل لم يتم اختياره.

٣ ـ الآثار التي تقع على المنشأة نتيجة لاختيار معين سواء كانت آثاراً مباشرة أم غير مباشرة.

والنجاح في صنع القرار يعتمد على الوظائف التي تساهم في صنعه وعملية صنع القرار عادة ما تكون متتابعة. فبدون المعلومات التي يتم الحصول عليها لن يكون هناك بدائل أمام متخذ القرار. وبدون المقارنة بين البدائل فإن اختيار برنامج عمل معين لن يعطي النتائج المتوقعة، وبدون تطبيق فعال للاختيار فإن النتائج الفعلية للقرار لن تحقق الأهداف. وفي النهاية فإن غياب المتابعة والرقابة يجعل التطبيق الناجح للقرار صعباً. ومن ثم فإن الوظائف التي تتضمنها عملية صنع القرار تتتابع ولكنها في نفس الوقت تتداخل.

(شكل رقم ١)

تداخل وظائف صنع القرار



أساليب اتخاذ القرار

في معظم الحالات يقوم متخذ القرار باتخاذه من واقع الخبرة، ويكون هذا أنسب تصرف في ضوء نقص المعلومات، حيث يكون الاختيار بين البدائل المتاحة على أساس الأرجح لتحقيق الهدف.

هناك عدد من الأساليب الكمية للمساعدة في اتخاذ القرار. ومعظم الأساليب الكمية يمكن استخدامها - على وجه الخصوص - للمقارنة بين البدائل. إن استخدام هذه الأساليب يقلل من عدم التأكد، ومن ثم يؤدي إلى اختيارات من المتوقع أن ينتج عنها تحقيق الهدف بدرجة أكبر.

٢ . ٣ . ٩ نظرية الاحتمالات

إن نظرية الاحتمالات تلعب دوراً مهماً في حل الكثير من المشاكل اليومية في حياتنا، وعلى الأخص في اتخاذ القرارات. فنظرية الاحتمالات تتعامل مع الحوادث ذات الطبيعة الخاصة، والتي عادة ما يطلق عليها حوادث عشوائية، تتأثر نتائجها بالفرصة. وكثير من الحوادث العشوائية تحدث عندما يكون هناك عدد كبير من الأسباب التي تساهم في تحقيق النتيجة النهائية للحدث المعين.

والمفهوم الأساسي هو أن النتيجة المتوقعة - وببساطة - هي نسبة المرات التي يمكن أن تحدث فيها نتيجة معينة، إذا أعيد الحدث المعين عدداً كبيراً من المرات. فمثلاً إذا ألقيت عملة معدنية لمرات كثيرة جداً، فإن وجه العملة وظهرها يتساويان في مرات ظهور كل منهما.

وفي اتخاذ القرار فإن الاحتمالات تعمل كبديل عن التأكد. فهناك دليل - إذا لم يكن من المستبعد - أن يكون هناك بيانات كاملة بالنسبة لاختيار معين.

فالقرار الإداري عادة ما يتخذ في ضوء نقص وقصور المعلومات حيث عادة ما يكون من الضروري اتخاذ القرار في توقيت محدد وحاسم .

وفي معظم الحالات يقوم متخذ القرار باتخاذ القرار من واقع الخبرة ، ويكون هذا هو أنسب تصرف في ضوء نقص المعلومات ، حيث يكون الاختيار بين البدائل المتاحة هو الأرجح لتحقيق الهدف ، وهناك العديد من الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد (Harrison, pp.266-276) .

والاعتماد على الخبرة يعني أن القرار يبنى على الحقائق المرتبطة بمشاكل حقيقية وليس على وجهات نظر . فعندما يتخذ المدير القرار فإنه يقوم بتجميع المزايا والعيوب وأن يحاول قدر الإمكان ألا تؤثر حالته النفسية على القرار . فقد أكد الباحثون في جامعة كولومبيا (Dessler, 1982, pp.104-108) أنه عندما يكون لدى الشخص شعور بالإحباط فإن قراراته تكون عدوانية ومدمرة ، ويكون متساهلا عندما يكون في حالة طيبة ، وعنيفاً عندما يكون منحرف المزاج . ومن ثم يجب على متخذ القرار خاصة القرارات الهامة المؤثرة أن يكون على وعي بحالته النفسية ، ويحاول اتخاذ مثل هذه القرارات الهامة وهو في حالة متوازنة ومستقرة .

كما أن من المهم أن يحصل على أفكار الآخرين إذ كثيراً ما يحصل منها على أفكار مهمة ، وأن يحلل المشكلة بفكر منفتح يناقش الافتراضات التي يبني عليها القرارات ، فقد تكون افتراضات خاطئة .

٢ . ٣ . ١٠ الإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرار

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها منظومة من القرارات والأفعال التي ينتج عنها تكوين وتطبيق الخطط المقررة لتحقيق أهداف المنظمة ، والتي

تحتوي تسع مهام حيوية حاسمة (Rearce & Robinson, 1997, pp.3-5).

١ - صياغة رسالة تعمل المنشأة على تحقيقها، تتضمن سبب وجودها وفلسفتها.

٢ - تكوين تصور دقيق عن الوضع الداخلي للمنشأة وإمكانياتها.

٣ - تقييم الظروف الخارجة المؤثرة على المنشأة، بما في ذلك العوامل التنافسية والعوامل الأخرى المؤثرة بشكل غير مباشر.

٤ - تحليل الاختيارات المتاحة للشركة والعوامل المؤثرة على الموارد المتوقعة والظروف الخارجية المؤثرة في حالة كل اختيار.

٥ - تحديد أهم الخيارات، وتقييم كل خيار في ضوء رسالة الشركة.

٦ - اختيار مجموعة من الأهداف ذات الأجل الطويل، والأهداف السنوية.

٧ - تحديد الاستراتيجيات التي تحقق الهدف المطلوب تحقيقه.

٨ - تطبيق الاختيارات الاستراتيجية عن طريق تخصيص الموارد، والتأكد من المواد والأفراد والبناء التنظيمي للمنشأة، والتكنولوجيات المستخدمة.

٩ - تقييم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخل لاتخاذ القرارات مستقبلاً.

الاستراتيجية الجماعية (Stoner,et.al., 1995, p.278)

هناك اتجاه في الإدارة الاستراتيجية تجاه تجميع جهود جماعية - أكثر من فرد من أكثر من منظمة - وهو ما يمكن أن يسمى استراتيجية الجماعة، والتي تحدث عندما تتعاون مجموعة من الأفراد من منظمات مختلفة لهم توجهات متشابهة، يتعاون ليقرروا كيف يتعاملون مع قضايا معينة.

والفكرة هنا أن المديرين الاستراتيجيين يكون لديهم اهتمام، ليس بالنسبة لاستراتيجية منشآتهم فقط، بل كذلك بالنسبة لمجموعة من المنشآت التي لها اهتمام مشترك. مثل وجود مجموعة من الشركات المصرية تفكر في وضع استراتيجية لتسويق انتاجها في سوق جديدة في الدول الأفريقية.

والاستراتيجية الجماعية يمكن أن تكون اتفاقية ضمنية، كما يمكن أن تمنعها الحكومة مثل استراتيجية تحديد أسعار السلع المنتجة من مجموعة من المنشآت مما قد يمثل تكتلاً احتكارياً يفرض أسعاراً أعلى من الأسعار العادلة التي تحقق عائداً مجزيا للصانع.

وفي القطاع الأمني كثيرا ما توضع استراتيجية أمنية تشترك فيها أكثر من جهة - بل وأكثر من دولة - مثل الاستراتيجية الدولية لمكافحة المخدرات أو لمكافحة الإرهاب.

الاستراتيجيات الجديدة

الاستراتيجيات التقليدية لمنظمات الأعمال تتجه للتأكيد على خفض التكلفة أو تنوع المنتج، وقد بزغت حديثا استراتيجيات جديدة تعتمد على الجودة وخفض الوقت (Stevenson, 1996,p.52).

الاستراتيجيات المبنية على الجودة

الاستراتيجيات المبنية على الجودة تركز على إرضاء العميل عن طريق تضمين الجودة في جميع مراحل نشاط المنظمة. وهذا يتضمن ليس فقط الاهتمام بجودة المنتج النهائي أو الخدمة النهائية المقدمة للعميل بل كذلك العمليات المرتبطة الأخرى مثل تصميم المنتج أو خدمة ما بعد البيع.

والتأكيد على الجودة أصبح واحدا من الاهتمامات الرئيسية في قطاع الخدمات. ففي قضايا التعليم - على سبيل المثال - ظهر الاهتمام بالجودة خلال

الخمس عشرة سنة الأخيرة. ومن المعلوم أن مفهوم الجودة قد يختلف بين الدول حيث تختلف تقاليدها الثقافية بصفة عامة ومفاهيمها الأكاديمية بصفة خاصة. ورغم التطبيقات الفعلية لضبط الجودة فقد نمت في بعض الدول أسرع من دول أخرى. إلا أن هناك اهتماماً موجود فعلا في الأغلبية العظمى من نظم التعليم العالي (Wachter et.al. 1999,p.36).

الاستراتيجيات المبنية على الوقت

وهذه ترتكز على خفض الوقت المطلوب لمختلف الأنشطة مثل الوقت اللازم لتطوير منتج أو تقديم خدمة جديدة أو تسويقها كذا سرعة التجاوب مع التغير في طلب العميل أو في تسليم المنتج أو أداء الخدمة. ولتحقيق هذا فإن المنظمة تبحث عن تحسين الخدمة المقدمة للعميل وكسب ميزة نسبية على المنافسين. بحيث تستغرق المنشأة وقتا أقل نسبيا لأداء نفس المهام.

والاستراتيجيات الجديدة تكتسب أرضا جديدة بشكل سريع على مستوى عالم الأعمال.

٢ . ٣ . ١١ اتخاذ القرار في العالم العربي

بالإضافة لمشاكل اتخاذ القرار بصفة عامة فإن هناك بعض الاعتبارات التي تزيد من صعوبة اتخاذ القرار الرشيدة في ضوء الأوضاع السائدة في مصر والعالم العربي بصفة عامة.

أولاً : عدم توافر البيانات والإيضاحات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وحتى إن وجدت فقد تكون غير دقيقة، وحتى إذا كانت دقيقة تكون ملونة بمعنى أنها تعطي - وبصدق - جزء فقط من الحقيقة. وصعوبة عدم توافر المعلومات تبرز خاصة وأن المدير يعمل - في

معظم الأحيان - حيث يكون هناك قصور في الوقت والمعلومات، ومن ثم ضرورة دقة المعلومات المتاحة التي تمكن من بناء مخاطرة محسوبة، خاصة في ظروف أهمية مقارنة قيمة المعلومات لاتخاذ قرار معين بتكلفة الحصول عليها.

وكثيرا ما تكون تكلفة توفير المعلومات المناسبة وفي التوقيت المناسب مرتفعة نتيجة لتشابك البيانات وعدم احتمال ثباتها، أخذا في الحسبان اتجاهات المستقبل وطبيعة النشاط الاقتصادي المعاصر الذي يجعل أي قرار يتأثر بظروف التطبيق الفعلي، تداخلات عوامل متغيرة ومتداخلة باستمرار. وكثير منها لا يقع تحت سيطرة إدارة المشروع، وفي أحيان عديدة يخضع لعوامل تخرج عن نطاق البيئة المحلية وترتبط باتجاهات عالمية بقصد توفير معلومات عنها في التوقيت المناسب، خاصة في ظروف الدول النامية حيث تنخفض كفاءة وسائل الاتصال وتنظيمات تجميع وإعداد البيانات والمعلومات.

ثانياً: إن اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات السابق الإشارة إليه لا بد من أن يرتبط بوضوح الرؤيا وحسن تقييم الامكانيات المتاحة بالنسبة لمتخذ القرار ولمن يسهم اتخاذ القرار - ومن ثم يقاومونه - وذلك بأسلوب موضوعي بعيدا عن العاطفة، أو التهويل أو التهوين بإمكانيات متخذ القرار أو إمكانيات معارضي القرار.

ولعل من أحسن الأمثل التوضيحية على هذا قرار حرب اكتوبر ١٩٧٣م حيث كان هناك تفوق للعدو في الطيران والدبابات ونوعية المقاتل.

ولكن باستخدام الإمكانيات المتاحة - رغم قصورها في هذا الصدد - امكن خلق وضع أفضل للمقاتل المصري. حيث بنيت قواعد

الصواريخ التي شلت فاعلية طائرات العدو ومن ثم سلبته ميزته في التفوق في الطيران، كما دعمت قوات المشاة بجنود يحملون مدافع مضادة للدبابات كثير منهم خريجو الجامعات المصرية بما لهم من مستوى ثقافي عال وحسن تصرف في الموقف المتطور.

وهو ما جعل مصر - وبنفس الإمكانيات - في وضع أفضل نسبيا نتيجة لسلب الطرف الآخر - العدو - ميزته النسبية في الطيران والدبابات مع الحفاظ على المزايا العربية في العمق الاستراتيجي والتفوق العددي وامكانية الاستمرار في الحرب لفترة أطول. ومن الواضح أن القرار اعتمد على الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة من جهة والتقييم الموضوعي لقدرات متخذ القرار والجانب المناوئ له.

ثالثاً: التفرقة بين الأساسيات والفرعيات المتعلقة بالقرار المعين، ولعل من أهم مشاكل المدير المصري والمدير في الدول النامية بصفة عامة، أن المشاكل الفرعية كثيرا ما تطرق بابه بشكل متصل وبإلحاح. بما يفقده رؤيا عناصر المشكلة والأهمية والوزن النسبي لكل عنصر ومن ثم وضع تقييم موضوعي للمشكلة والقرار الذي يتخذ بشأنها.

فعلى سبيل المثال سبق أن نظر لمشكلة النقل بمدينة القاهرة على أنها مشكلة قطع غيار وضبط لسلوك السائقين نتيجة بروز هذه المشاكل وإلحاحها بشكل واضح ومتكرر.

ومن ثم أرسل لإحضار قطع غيار سيارات النقل العام على وجه السرعة بالطائرات، كما أعملت رقابة صارمة على السائقين. ولكن لم تحل المشكلة حيث أنها أساسا ترجع لغياب التخطيط العلمي السليم للنقل بمدينة القاهرة وعدم استخدام وسيلة النقل المناسبة في المكان

المناسب . أما مشكلتي قطع الغيار وتسيب السائقين رغم أهميتهما ، إلا أنهما مشكلتان فرعيتان لهما أثر محدود بالنسبة لحل المشكلة ككل .

ومن القرارات المدروسة التي توضح أهمية التفوق بين الأساسيات والفرعيات عند اتخاذ القرار ما قرره عمر بن الخطاب من منع أفراد جيش المسلمين الذين تحركوا من شبه الجزيرة العربية لنشر الدعوة الاسلامية ، من تملك الأرض الزراعية في مصر والشام والعراق . فمن الواضح أن هذا القرار - بعد دراسة الظروف والاوضاع التي اتخذت فيه - اعتمد على شيئين :

أ- أن تملك المسلمين للأرض سيؤدى إلى منازعات بينهم وبين أهل الدولة التي غزوها ، نزاعا قد يصبغ هدف الغزو بصبغة الصالح الشخصي ومن ثم يجعل بعض الراغبين في الدين الجديد يترددون في اعتناقه .

ب- أن تملك المسلمين الأول القادمين من شبه الجزيرة العربية - حيث شظف العيش وكفافه - سيؤدي إلى تعود الكثير منهم على الحياة الرخوة الناعمة ، ويجعلهم يستقرون في الأرض الجديدة ويفقدهم قوة الدفع لفتوحات جديدة لنشر الدعوة الإسلامية .

ومن الواضح أن تملك الأرض - والاستفادة الشخصية - وهو حق وفقا للعرف الجاري في ذلك الوقت ، سيزيد من ولاء البعض وحماسه للدين الجديد . وهو هدف لازم في حد ذاته ، إلا أنه هدف فرعي من الواجب ألا يطغى على الهدف الأساسي من تحرك المسلمين الأول خارج الجزيرة العربية ، وهو نشر الإسلام في أرض جديدة واستمرار تحمس المسلمين الفاتحين لمزيد من التضحيات والتحرك المستمر لنشر دينهم وهو ما لا يتأتى بتملك الأرض .

ولعل مما يجدر ملاحظته أن هذا القرر - مثل أي قرار ذو مبادءة وفعالية - يحوى مخاطرة. مخاطرة حرمان المقاتلين المنتصرين من حقهم في العائد المادي المتعارف عليه في ذلك الزمان.

رابعاً: في كثير من الأحوال يكون القرار سليماً في حد ذاته مناسبا في أساسه، إلا أن عدم دقة مراحل تنفيذه تؤدي إلى فشله تماما نتيجة لعدم دراسة متخذ القرار للمحددات الخاصة باخراجه لحيز الوجود.

فكفاءة متخذ القرار لا تنحصر فقط في اتخاذ القرار المناسب، بعد دراسة موضوعية للعوامل المؤثرة في الموقف المعين، ولكن - وبنفس الدرجة من الأهمية - ضرورة دراسة ظروف ومراحل تنفيذ القرار بل ومتابعة التنفيذ لمواءمته مع الظروف المتطورة باستمرار وهي الظروف التي يعتبر تغيرها سمة من سمات عالمنا المعاصر.

وهناك العديد من الأمثلة الموضحة في هذا الصدد. فقرار منع المشاة بالقاهرة من عبور الطريق في غير الأماكن المخصصة لذلك قرار سليم في حد ذاته، إلا أن فشله يرجع إلى أن متخذه لم يراع المحددات الخاصة بسلوك الأشخاص مثل تلك التي تتعلق بنوعية المشاة في شوارع القاهرة - سواء من ناحية المستوى الثقافي أو الاقتصادي، فجزء كبير من المشاة يقدمون إلى القاهرة في زيارة ليوم واحد، ومستواهم الثقافي يجعل من «الجهل بالقانون لا يعفى من المسئولية» شيئا غير منطقي - نتيجة للتطبيق الفوري للقرار وعدم الإعلام المناسب بحكمته والأسباب التي تكمن وراءه - مما يؤدي إلى تهاون القائمين على تنفيذ القرار والتميع في تطبيقه وبالتالي فشله.

ومن الأمثلة الأخرى القرار الذي اتخذ في مصر - منذ عدة سنوات - برفع سعر رغيف الخبز، والذي لم يأخذ في الحسبان الحالة النفسية والمستوى

الثقافي ومدى العنت المادي لمن يمسهم القرار. فلم يكن هناك إعلام كاف بمبررات وحكمة وضرورة تطبيقه لصالح المجتمع ككل. كما لم يكن هناك تدرجا مناسبا في تطبيق أعبائه بشكل يسمح بإعادة من يمسهم القرار لترتيب أوضاعهم المالية لمقابلة الالتزامات الجديدة التي سيلقيها القرار على كاهلهم مما أدى إلى حوادث شغب سيطر عليها جهاز الأمن بصعوبة بالغة، وبعد أن أعلن عن إيقاف القرار.

وهكذا رغم سلامة القرار فقد فشل والخطورة لا تنبع فقط من إيقاف تطبيق قرار رشيد مناسب، بل أخطر من هذا تردد الكثيرين مستقبلا عن اتخاذ ما يعتقدون من قرارات رشيدة خشية ما قد ينتج عنها من مشاكل وملابسات، خاصة إذا مست مصالح الجماهير العريضة وما يحكمها من تلقائية عاطفية.

ومن الملفت للنظر أن مشاكل هذا القرار وظروف اتخاذه في مصر، هي نفسها التي حدثت بتاريخ لاحق في كل من تونس والأردن.

ولعل قرار تحريم الخمر في صدر الإسلام يعطي مثالاً على الأسلوب السليم لإخراج القرار لحيز الوجود، آخذا في الحسبان الظروف والأوضاع التي يتم تحتها تنفيذ القرار في هذا الصدد. فقد استغرق تطبيق جميع آثار قرار تحريم الخمر خمس عشرة سنة بطولها. متدرجا تطبيقا بقرارات مرحلية تهدف إلى حسن ودقة تنفيذ القرار الأساسي النهائي وبحزم.

فقد ابتدأ بنوع من إعلام من سينفذ عليهم القرار بحكمته وأسبابه - ﴿ومن ثمرات النخيل والأعناب تتخذون منه سكرا ورزقا حسنا﴾ ﴿ويسألونك عن الخمر والميسر قل فيهما إثم كبير ومنافع للناس وإثمهما أكبر من نفعهما﴾.
ثم المنع الصارم ولكن - كمرحلة - جزئيا ﴿لا تقربوا الصلاة وأنتم سكارى﴾

ثم بعد تعويد المسلمين المدمنين حينذاك للخمر على البعد عنه لحوالي عشر ساعات من الأربع وعشرين ساعة يوميا يأتي التنفيذ الكامل للأمر ﴿انما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه﴾ .

إن عدم التدرج في الوصول إلى الهدف، بإصدار مثل تلك القرارات المرحلية - في نطاق القرار النهائي بتحريم الخمر - لم يكن إلا ليعني إما خروج بعض المسلمين الذين يدمنونها من الإسلام، أو - أخطر من هذا - اتباعهم وإيمانهم بالدين الجديد مع عدم تنفيذهم لأحكامه الخاصة بتحريم الخمر، سواء جهرا أم خفية، مما يؤدي في النهاية إلى فتح الطريق أمام عدم الانصياع الكامل لأحكام أساسية تشكل في مجموعها كيان الإسلام كنظام جديد.

٢ . ٣ . ١٢ القرار الأمني

ويتميز القرار الأمني - بصفة عامة - بارتباطه بأهداف وعوامل متغيرة بشكل متسارع تتطلب دقة وسرعة اتخاذ القرار، فقرار تحديد حجم القوات اللازمة لمقاومة شغب متوقع - على سبيل المثال - يرتبط بأهداف وعناصر مختلفة لا يمكن تحديدها بدقة وقت اتخاذ القرار، مثل كفاءة أداء المسئولين ومدى استعدادهم لمقابلة متطلبات المتذمرين، والطاقات القيادية لقادة التذمر، بل أكثر من هذا يتأثر القرار بظروف أخرى غير مباشرة مثل احتمالات انضمام عناصر أخرى لحركة الشغب، كذلك احتمالات تحول هدف الحركة - والذي قد يكون محدوداً في البداية - إلى أهداف أخرى أكثر عمومية وأخطر أثراً.

والقرار الأمني عادة ما يرتبط بنواح بشرية كلما ارتفعت درجة أهميته، فمدى تقبل الأفراد لقرار معين تحدده عوامل كثيرة متداخلة على مستوى الشخص وعلى مستوى الجماعة. فالإنسان بعكس الآلة تحكم تجاوباته للموقف أو لقرار معين، نواح عاطفية نفسية متعمدة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية العقلانية.

إن التأكد من نتائج عمل معين يعني أن الحكم على الأمور وموازنتها يصبح عملية بسيطة . إلا أنه من المعلوم أن متخذ القرار لا يمكن أن يعلم تماماً بنتائج قراراته ، وبالتالي يجب أن يأخذ في الحسبان عنصر المخاطرة ويحاول أن يتنبأ بطبيعتها ومداها ، ثم يختار أسلوباً عملياً يتفق مع درجة المخاطرة الممكن حدوثها .

ونادراً ما يعد توافر أكبر قدر من المعلومات ذا أهمية كبيرة في حالة القرار الأمني ، نظراً للتوقيت السريع الحاسم لاتخاذ نسبة كبيرة من تلك القرارات ، ومن ثم صعوبة توفير المعلومات الكاملة في التوقيت المحدد ، فالقرار يقع تنفيذه في المستقبل ، والمستقبل يخضع دائماً لمتغيرات يصعب - أن لم يستحل - التنبؤ بأبعادها الدقيقة التي تنعكس آثارها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على القرار . ومجالات عدم التأكد تغطي معظم أوجه عمل الجهاز الأمني . وذلك نتيجة للظروف التي تحكم النشاط المعاصر والتي يرجع معظمها إلى عوامل خارجة عن سلطة إدارة الجهاز .

هذا ويمكن أن ينظر للقرار على أنه إما قرار استراتيجي أو قرار تكتيكي ، ويتميز القرار الاستراتيجي بأنه قرار ذو آثار طويلة بينما ينحصر أثر القرار التكتيكي في مدى زمني قصير . ويؤثر القرار الاستراتيجي على الجهاز بشكل شامل بينما تأثير القرار التكتيكي يكون محدوداً - كما سبق أن أوضحنا تفصيلاً في مكان سابق .

إن هناك محددات على حرية اتخاذ القرار ، وأول هذه المحددات الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للجهاز الأمني لذا فإن كثيراً من القرارات عادة ما تعكس - في الواقع - قدرة متخذ القرار على الاستخدام الأمثل للامكانيات المحدودة المتاحة أو تدخل جهات خارجية مثل النقابات والتكتلات العائلية أو المهنية أو الطائفية التي يمسها القرار ، كذا سلوك

الأشخاص، فمعارضة المديرين كأشخاص قد يعني أن قراراً معيناً لا يمكن أن ينفذ بالشكل المناسب. فعلى سبيل المثال فإن قرار فتح باب الترقية ـ دون قيود خاصة ـ أمام أمناء الشرطة المؤهلين للترقية لرتب الضباط، قوبل بعدم الرضا من الضباط خريجي أكاديمية الشرطة بمصر، ومن الواجب أن يؤخذ في الحسبان قبل الوصول لقرار معين، طبيعة وقوة معارضة الآخرين له. ومن ثم يعمل متخذ القرار على اقتناع المعارضين بحكمة القرار ومن ثم جذب حماسهم له أو على الأقل تجنب معارضتهم له.

ونوع المحددات المفروضة على المدير عند اتخاذه لقرار معين تختلف من نوع نشاط لآخر ومن بلد آخر. فعادة ما يكون للنشاط نفسه تقاليده الخاصة والتي تعتبر محدداً مهماً. فأجهزة الأمن كمنظمات تتميز بالانضباط الإداري، ومن ثم يتقبل أفرادها قرارات بمهام أثناء فترات إجازاتهم السنوية أو راحاتهم الأسبوعية. وهي القرارات التي يعترى تنفيذها مقاومة شديدة في حالة الأجهزة المدنية الأخرى في الدولة.

وهناك فئات ومجموعات يمكن أن يتوقع معارضتها لاتخاذ قرار معين. فقرار وضع حد أعلى للمكافآت التي يحصل عليها ضابط الشرطة عادة ما يقابل بعدم الرضا من فئات الضباط الذين يحصلون على مكافآت إضافية عالية مثل العاملين في الإدارات المعينة الحساسة.

والتنظيمات غير الرسمية قد تقاوم القرار لتعارضه مع صالح بعض أعضاء التنظيم، كما إذا اختير شخص من فئة معينة لوظيفة جرى العرف على أن تكون حكراً على فئة معينة، مثل بعض إدارات الشرطة الحساسة التى كثيراً ما تنحصر قيادتها بين الضباط الذين يعملون بها.

والقدرة على التوصل للحلول البديلة عادة ما يكون له نفس الأهمية لاتخاذ القرار الأنسب من بين البدائل ، فالدقة مطلوبة للتأكد من أن أنسب البدائل قد تم تحديدها قبل اختيار أسلوب العمل المعين. وعند الاختيار من بين البدائل فإن من الضروري أن يعطى انتباهاً للعوامل الاستراتيجية للقرار الذي يتخذ ، ففي كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار توجد عوامل معينة تعد استراتيجية لتحديد ما إذا كانت الأهداف ستتحقق أم لا ، وتشابك كثير من القرارات قد يجعل من غير المناسب أخذ أوجه المشكلة في الحسبان. فإهمال الجوانب الأقل أهمية عادة ما يكون أقل أثراً من عدم الانتباه للعامل الاستراتيجي.

والتوصل للعامل أو العوامل المحددة قد لا يكون أمراً سهلا حيث أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في اتخاذ القرار عادة ما تكون غامضة. كما أن تجاوبات الأشخاص كثيراً ما تتشابك مع بعضها البعض. فعند مناقشة قرار باستخدام أجهزة الكترونية معقدة في عمليات الشرطة يكون العامل المحدد هو قرار رأس المال في حالة معنية ، وفي حالة أخرى قد يكون العامل المحدد هو عدم توافر الكوادر الشرطية الوطنية القادرة على استيعاب استخدام هذه الأجهزة الدقيقة وبشكل مناسب.

وعادة ما يكون هناك مجموعة من القرارات التي ترتبط ببعضها البعض أو قرار واحد هام يتضمن عديداً من القرارات الفرعية ، هذا بالإضافة إلى القرارات التي يجب أن تتخذ في مستويات أدنى خلال مراحل التطبيق. وفحص الحلول الممكنة لمقابلة الأهداف العامة للجهاز الأمني قد يتطلب توفير أخصائيين جدد أو إنفاق مبالغ ضخمة وقد يكون من المناسب في هذا الصدد أن تناقش : المخاطرة المتوقعة بالمقارنة بحجم الانجاز المتوقع ، حجم المجهود المطلوب وتكلفته ، والتوقيت ، والأسلوب الذي يتبع.

ولا جدال في أن لكل حل مزايا ومساوئ، وتقوم الإدارة باختيار الحل الأمثل أخذا في الحسبان التكلفة والمخاطر التي يتضمنها الحل. وفي كثير من الأحيان ـ خاصة بالنسبة للقرارات التي تتعلق بالأمن العام للمجتمع ـ يكون من الضروري اتخاذ قرار سريع رغم أن المعلومات الكاملة غير متاحة، ويكون على الإدارة التضحية بدقة القرار حتى لا تنتظر وتضيع الفرصة. إن كثيراً من القرارات الأمنية تعتمد على الموازنة بين الأهمية النسبية للعناصر غير المعلومة.

٢ . ٣ . ١٣ إدارة الأزمة واتخاذ القرار

مفهوم الأزمـــة

الأزمة تقع نتيجة لحدث مفاجئ غير متوقع، وهي تتطلب مواجهة سريعة وحاسمة، ويترتب على عدم التعامل معها بالشكل المناسب تفاقم آثارها وحدوث نتائج خطيرة تهدد المصلحة القومية للمجتمع.

وبصفة عامة تلخص أهم خصائص الأزمة في الآتي :

١ ـ التهديد بشكل كبير للمصالح الأساسية لأطراف الأزمة، وأن لها انعكاساتها على مصالح الدولة العليا.

٢ ـ ضيق الوقت المتاح وقصور المعلومات، بينما يكون من الضروري اتخاذ القرار المناسب قبل تطور الأحداث. وإلا أصبح القرار عديم الفعالية، بل قد يحدث نتيجة سلبية تؤدي إلى تأزم الموقف بدرجة أكبر.

٣ ـ إن هناك تأثيرات وتفاعلات مستمرة تؤثر على أطراف الأزمة، ومن ثم ردود فعل متباينة.

٤ ـ كثيراً ما تكون الأزمة غير متوقعة مثل الزلازل والكوارث الطبيعية التي ليس لها مقدمات أو احتمالات، والتي تنتج مجاعات أو تشريداً للمواطنين.

٥ ـ في عديد من الحالات ـ مع وجود الخبرة المناسبة ـ يمكن التنبؤ بالكوارث قبل حدوثها، مثل توقع حدوث زلازل في مناطق احزمة الزلازل، ومع توافر الإمكانيات الحديثة لرصدها ومراكز دراسة ومتابعة تطور التغيرات الجيولوجية المؤثرة.

وهناك ثلاثة أنواع للأزمات :

أزمة مباغتة : حيث تتم بشكل مفاجئ ولا يكون هناك إيحاءات أو مقدمات تعطي توقعات.

أزمة حادة : ويكون لها مقدمات، وإن كان توقيتها غير متوقع، كما أن درجة خطورتها يكون من الصعب التنبؤ بها.

أزمة عادية : ويكون متوقع وقوعها، ومعرفة درجة خطورتها، إلا أنها تهدد المصالح الجوهرية للمجتمع أو المنظمة المعنية (عامر، ١٤١٢هـ، ص. ٧).

هذا والذي يحدد طبيعة الأزمة ودرجة خطورتها مدى توافر بوادر توحي بوقوعها، فالفيضانات والسيول يتوقع بعدها مجاعة والزلازل ينتج عنه تشريد عديد من الأسر يصبحون بدون مأوى.

وإدارة الأزمة عملية إدارية فريدة، حيث أنها تتعرض لحدث مفاجئ كثيرا ما لا يكون له مقدمات. وتحتاج الأزمة لتصرفات سريعة وحاسمة تتفق مع الموقف المتطور وإلا كانت للقرارات ردود أفعال تعقد من الموقف، وتأخذ زمام المبادءة من المسئولين المختصين. مما يكون له انعكاسات تؤثر على المصالح العليا للدولة، وتؤدي إلى خسائر مادية وبشرية كبيرة. وقد ينتج عنها تغير كبير غير مرغوب فيه في العلاقات الاجتماعية والسياسية.

ومن ثم يحتاج الأمر لقرارات سريعة وحاسمة تتفق مع خطوات الموقف المتطور وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادءة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور.

والقادر على القيام بذلك مجموعة من المديرين المنتقين، لديهم الاستعداد والموهبة التي صقلت بالممارسة، يكون لديهم القدرة على تجميع المعلومات المرتبطة بالموقف وتقييمها ثم تحليلها والتوصل إلى استنتاجات تمكن من التعامل مع الحدث بخبرة وأعصاب هادئة تفرق بين الأساسيات والفرعيات، وتستشف المستقبل وتتنبأ بالاحتمالات المختلفة لتداعيات الأحداث، وهو ما يقلل من الخسائر إلى أقصى حد ممكن.

ونجاح إدارة الأزمة يحتاج - بالإضافة لما سبق إيضاحه من وجود الجهاز الإداري المدرب على التعامل معها - إلى أن يكون لدى هذا الجهاز السلطة الكاملة لتأمين توفير المعلومات الضرورية من مصادرها المتاحة وفي التوقيت المناسب، بالإضافة إلى القدرة على الاتصال بكافة المسئولين وبمن تمسهم القرارات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمة، فإدارة الأزمة تعني بالتحكم الكامل فيها والسيطرة التامة عليها في مراحلها الأولى وخلال تطورها بما يمكن من توجيه الأحداث الوجهة المناسبة.

وأثناء الأزمة يستخدم فريق إدارة الأزمة السلطات والصلاحيات للحصول على المعلومات وتحليلها والوصول للبدائل، واستخدام البديل المناسب، ثم متابعة التطبيق وفقا للخطط الموضوعة وبمرونة تتفق مع تطور الأحداث.

أما بعد الأزمة، فإن على فريق إدارة الأزمة احتواء آثارها للتخفيف من نتائجها السلبية وتحليل آثارها للاستفادة من دروسها مستقبلاً.

وهكذا فإن الأمر يتطلب أن يكون فريق إدارة الأزمة على مستوى عال من الكفاءة سواء بالنسبة لجمع المعلومات أو تحليلها والتوصل لبدائل واختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار الرشيد. وأن يكون لدية الخبرة وموهبة المبادأة وسرعة ومرونة التصرف في الموقف المستجد، والتعامل مع العوامل المتغيرة

وردود الفعل المرتبطة بالاحداث. وأن يكون لديه القدرة على توصيل المعلومات لمن يهمهم الأمر ومن يمسهم اتخاذ القرار لشرح أسباب اتخاذه والحكمة وراءه في حدود المسموح به في الموقف المعين.

إن الإعلام عن أسباب اتخاذ القرار والحكمة من اتخاذه له أهمية كبيرة في حالة الأزمة حيث أنها عادة ما تمس قطاعات هامة من المجتمع، ولها آثار عميقة اقتصادية واجتماعيا. ومن الضروري أن يكون هناك قناعة ممن يمسهم القرار أن هناك أسباباً وجيهة لاتخاذه حتى وإن كان يسبب لهم بعض العنت. وأنه وإن كان صعبا بالنسبة لهم إلا أنه يتلافى مشاكل وصعوبات أكبر.

إن إدارة الأزمة يقتضي وجود هيئة عليا يمكن تجميع أفرادها فوراً. ونستطيع اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحكم في الأزمة والسيطرة على مجريات الأمور والتطورات التي تصاحبها. بما يؤدي ليس إلى منع الخسائر -حيث أن هذا من الصعوبة بمكان نظرا لطبيعة الأزمة وفجائيتها وتداعياتها- بل إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى السيطرة على مجريات الأمور وتوجيهها التوجيه السليم. وهو ما يحتاج إلى سلسلة من القرارات المتتابعة. ومن المعلوم أن القرارات التي تتخذ في هذا الصدد قرارات مدروسة أخذا في الحسبان تلاحق الأحداث ونقص الوقت. فعادة ما تكون قرارات المدير يحكمها قصور الوقت ونقص المعلومات، وهو ما يوجد وبشكل أوضح في حالة الأزمات.

ومن ثم تبرز أهمية العناصر الآتية التي تحكم فعالية إدارة الأزمة:

أولاً: أن تكون هناك إحصاءات متاحة عن كل موارد الدولة المملوكة مباشرة، أو المملوكة للمواطنين والتي يمكن استخدامها فورا، مثل وسائل النقل المتاحة - من شاحنات وسكة حديد وطائرات وسفن - والمساكن الخالية المعدة للاستخدام والتي يمكن إعدادها للاستخدام في وقت محدود.

ثانياً : أن يكون أعضاء الهيئة العليا التي تدير الأزمة لديهم السلطات الكاملة لتجميع الموارد واتخاذ القرارات الملزمة والفورية.

ثالثاً : وجود وسائل وأساليب الاتصال الفعال سواء بالنسبة لتجميع المعلومات من مختلف مصادرها في التوقيت المناسب وبدقة، تبين أي تطور أو تغيير في الإمكانيات المتاحة ومدى إمكانية استخدامها الفوري بالإضافة لتطورات وتداعيات الأزمة.

ومن المفروض أن تكون قنوات الاتصال المتاحة - بالنسبة للتعامل مع الأزمة - غير قنوات الاتصال العادية، والتي عادة ما يصيبها الخلل بحكم طبيعتها التي تقابل الظروف العادية وليست الاستثائية الحاسمة التي توجد في حالة الأزمات.

رابعاً : أن يتميز أعضاء الهيئة العليا لإدارة الأزمة بالاضافة للحكمة وبعد النظر والقدرة على المبادرة وتحمل المخاطرة المحسوبة - وليس المغامرة العشوائية - المخاطرة المبنية على الدراسة وحساب احتمالات النجاح والفشل ودراسة الآثار المتوقعة من القرار المعين وكيفية مقابلة النتائج في كلتا الحالتين. سواء ما يستتبعه نجاح القرار من مواقف وأوضاع جديدة تقتضي حسابات جديدة حاسمة، أو ما يستتبعة فشل القرار وآثار تداعيات هذا الفشل وكيفية معالجتها، والخطط البديلة التي يمكن استخدامها، ومن الواضح أهمية أن يتميز أعضاء هيئة إدارة الأزمة بهدوء الأعصاب وبعد النظر وسرعة التصرف والقدرة على المبادرة.

ومما يجدر ملاحظته أن دراسة آثار القرارات وانعكاساتها يقتضي الإلمام التام بالعوامل المؤثرة في هذا الصدد، مثل وعي الجماهير بمختلف فئاتها، ومدى انضباطهم وهو ما يتأثر بظروف ثقافية واجتماعية بل واقتصادية وسياسية.

ومن نافلة القول أن ردود فعل الجماهير التلقائية - والتي تتأثر بالعوامل السابقة إيضاحها - لها آثار حاسمة في حالة الكوارث، فرد الفعل التلقائي غير المحسوب مثل ذعر ينتشر تلقائيا أو بتزكية من عناصر غير مسئولة أو غير واعية، قد يكون لها آثار مدمرة. وهنا تبرز دور القيادات الجماهيرية الواعية والملتزمة والنشطة والفعالة، كذا دور وسائل الإعلام سواء في جمع المعلومات غير الرسمية، خاصة بالنسبة لردود الفعل أو حجم وانعكاسات المشاكل، أو شرح القرارات للاقناع بها أو على الأقل إيضاح مبرراتها وأسباب اتخاذها خاصة بالنسبة لمن يمسهم القرار أو من يعانون من آثاره.

وهكذا فإن الأزمة تقع نتيجة لحدث يقع فجأة من دون توقع أو يتم توقعه قبل أن يقع بفترة قصيرة، ومن ثم فإن من الصعب مقابلة وملاحقة تداعياته، وعادة ما يؤدي لمشاكل مادية وبشرية كثيرا ما تقصر الإمكانيات المتاحة عن مقابلته والتعامل معه بشكل فوري، وهو ما يقتضي إجراءات استثنائية خاصة تتخذ على أعلى مستويات السلطة.

التعامل مع الأزمة

والتعامل مع الأزمة يأخد الخطوات التالية :

تقدير الموقف الحالي

حيث تجمع المعلومات عن الحدث وعناصره، ومدى خطورة كل عنصر والنتائج المحتملة، وقدرات وإمكانيات العناصر المضادة والتي يمكن أن يثير الحدث أو تستفيد منه، والقدرات والإمكانيات المتاحة التي يمكن استخدامها من تقليل أثر الحدث، ومقاومة التأثيرات السلبية له، سواء أكانت تلك

الإمكانيات داخلية أم خارجية، ومن المهام أن يقدر الوقت اللازم لتجميع تلك الإمكانيات والقدرات سواء أكانت داخلية أو خارجية.

تقدير الموقف المستقبلي

وذلك بدراسة احتمالات تطور الأحداث وتقدير العوامل المختلفة وآثارها المتوقعة، وإمكانية السيطرة عليها، وبدائل استخدام الموارد المتاحة، والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً، وتوظيفها للسيطرة على الموقف، وتوجيه المتغيرات للتخفيف من آثارها. هذا وضيق الوقت المتاح وتسارع الأزمة يؤدي إلى صعوبة الحصول على المعلومات الكافية وبالدقة المناسبة في التوقيت المعين. ومن ثم يكون هناك صعوبة في التنبؤ بتتابع مسار الأزمة، ويحتاج الأمر لخبرة ومهارة عالية.

وضع الخطط والخطط البديلة

وعلى ضوء الموقف الحالي والموقف المستقبلي سواء من ناحية تطورات الأحداث أم من ناحية الامكانيات الحالية والمتوقع توفيرها، توضع الخطط ويختار أحدها - الأقرب إلى الدقة - كخطة أساسية، مع وضع خطط بديلة لمقابلة العوامل التي قد تتجه أو تتطور، وذلك لمواجهة كافة الاحتمالات.

تنفيذ الخطة ومتابعة تنفيذها

من المعروف أن الخطط لابد وأن تكون مرنة، بمعنى قدرتها على مقابلة التطورات وأقلمتها وفقاً للظروف ومن الضروري عند تنفيذ الخطة أن يتابع تنفيذها بدقة وتعديلها - في نطاق التفاصيل - لتتفق مع الأوضاع المتطورة. وفي حالة فشل الخطة في تحقيق الأهداف الموضوعة نتيجة لعدم اتفاقها مع الظروف المتطورة - سواء لعدم دقة ملاءمتها للموقف أساسا أو لظهور عوامل غير متوقعة عند إعدادها، يتم اتباع الخطة البديلة الأنسب للموقف المعين.

تقييم الخطة

ومن المهام بعد انتهاء الازمة أن تحلل الاجراءات التي اتخذت لتحديد إيجابياتها وسلبياتها، والاستفادة من النتائج والدروس المستفادة منها مستقبلا (عز الدين، ١٤١٠هـ، ص ١٠).

مستويات إدارة الأزمة

ويتم تناول الأزمة في نطاق مستويات مختلفة، يمكن تحديدها في ثلاث مستويات.

مستوى القيادة العليا للدولة

وهو المستوى الذي يصنع السياسة العامة لمعالجة الأزمة واستراتيجيات التعامل معها، وعادة ما يتدخل هذا المستوى في الأزمات التي ترتبط وتوثر وتتأثر بعلاقات خارجية مع دولة أخرى أو أكثر. ويتضح هذا في حالة الحروب مع دولة معينة، التي عادة ما تمتد آثارها في تشكيل خطر لعلاقة الدولة مع دول أخرى. كذا في أزمة اختطاف طائرة التي تؤثر على علاقات أكثر من دولة يتبعها جنسية المختطفين وجنسية مالك الطائرة وجنسية المطارات التي تم بها واقعة الاختطاف أو يلجأ إليها مختطفو الطائرة.

المستوى القومي

وذلك حينما تمس الأزمة مشكلة قومية تتعلق بالدولة ككل. وأن تكون آثارها خطيرة أكبر من حلها على مستوى المشكلة في إقليم معين - كما حدث في أزمة الأعاصير التي اجتاحت ميامي بالولايات المتحدة عام ١٩٩٩م - إلا أن ضخامة الخسائر جعلت الحكومة المركزية تأخذ زمام التعامل معها واعتبارها كارثة قومية. ومن الواضح أن مثل هذه الكوارث والازمات لها انعكاساتها

على الدولة ككل سواء من ناحية آثارها الاجتماعية أو الاقتصادية، ومن ثم تستنفر جميع امكانيات الدولة - على المستوى القومي - لحسمها.

المستوى المحلي

حيث تمس الأزمة إقليما معينا ولا يكون لها انعكاسات على أقاليم أخرى من الدولة، كما أن معالجتها يمكن أن تتم بالإمكانيات المتاحة في هذا الإقليم، وتحل في نطاق السلطة المحلية كما قد تعالج في نطاق محدد كما إذا مست منشأة معينة.

اتخاذ القرار في حالة الأزمة

أهمية القرار

وأهمية قرار معين تعتمد على مدى تعقد العوامل التي تؤثر على تنفيذه من جهة، ومن جهة أخرى الآثار المترتبة على عدم سلامة القرار، وطالما أن المسئول يتخذ قرارات سليمة لذا فإن من المرغوب فيه وجود تقييم واع للأهمية النسبية للقرارات التي يتخذها.

فبينما تتطلب القرارات الهامة بحثاً دقيقا وتحليلا، فإن من المناسب إعطاء نفس العناية للقرارات الأقل أهمية.

والقرار قد يستدعي اهتماما ومتابعة خاصة من مستوى عال، وهذا بعكس الحال إذا ما ارتبط القرار بأهداف مؤكدة لدرجة معقولة، إذاً يكون قرارا محدود الأثر والفاعلية.

وتتزايد أهمية القرار إذا ما ارتبط بأهداف وعناصر متغيرة لايمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار. فمن البديهي أن سلامة ودقة مثل هذا القرار ترتبط بعوامل خارجة عن سيطرة متخذ القرار.

والقرارات المرتبطة بالأزمة ذات أهمية كبيرة، حيث أنها ترتبط بنواحي بشرية. فمدى تقبل الأفراد لقرار معين يجده عوامل كثيرة متداخلة على مستوى الشخص وعلى مستوى الجماعة. فالإنسان بعكس الآلة يحكم تجاوباته للموقف أو القرار المعين نواح عاطفية نفسية متعددة ومتشابكة بالإضافة للنواحي المادية العقلانية.

إن التأكد من نتائج عمل معين يعني أن اتخاذ القرار قد أصبح عملية بسيطة. إلا أن من المعلوم أن متخذ القرار لا يمكنه أن يعلم تماما بنتائج قراراته. وبالتالي يجب أن يأخذ في الحسبان عنصر المخاطرة ويحاول أن يتنبأ بطبيعتها ومداها ثم يختار أسلوب عمل يتفق مع درجة المخاطرة والخسارة الممكن وقوعها.

ونادرا ما يكون هناك المعلومات الكافية وحتى ولو بدا أن المعلومات كافية، فقد يتبين بعد ذلك عند فحص نتائج القرار أنها كانت غير كافية. فالقرار يقع تنفيذه في المستقبل. والمستقبل يخضع دائما لمتغيرات يستحيل التنبؤ بأبعادها الدقيقة التي تنعكس آثارها - بطريق مباشر أو غير مباشر - على القرار.

ولإدارة الأزمة بفعالية لابد وأن تعطى عناية فائقة للآثار المترتبة على الحل المعين. حيث أن ردود الفعل السلبية قد تؤدي إلى فشل المعالجة رغم صوابها أساسا. فردود الفعل قد تولد أوضاعا خطيرة توقعنا في مشاكل أكبر وتعقد الأزمة بل وتولد أزمات أخرى. ولعل هذا واضح من معالجة أزمة اختطاف طائرة وطنية لجأت لمطار أجنبي. فالتدخل غير السليم قد يعني الاعتداء على حقوق السيادة لدولة أخرى والوقوع في أزمة مع سلطات تلك الدولة. ولعل هذا واضح بالنسبة لمشكلة اختطاف طائرة مصرية للارناكا بقبرص منذ سنوات قريبة. حيث أدى عدم تعاون المسئولين بقبرص لفشل التعامل مع الأزمة.

والقدرة على التوصل إلى البدائل عادة ما يكون لها نفس الأهمية لاتخاذ القرار الصحيح من بين البدائل. فالأصالة والبحث والدقة مطلوبة كلها للتأكد من أن أحسن البدائل قد تم تحديده قبل اختيار أسلوب العمل المعين.

وكثيرا ما يكون من الصعوبة بمكان تحليل البدائل ومقارنتها مع بعضها البعض. فحتى مع أحسن الطرق الرياضية الحديثة واستخدام الحاسبات الالكترونية المتطورة، فهناك دائما اختبار أولى، فمن المعتاد أن يستبعد البدائل غير المناسبة قبل البدء في التحليل.

وعند الاختيار بين البدائل فإن من الضروري أن يعطي انتباهاً أولى لتلك العوامل الاستراتيجية للقرار الذي يتخذ. ففي كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار توجد عوامل معينة تعد استراتيجية لتحديد ما إذا كانت الأهداف ستحقق أم لا. وقد يكون من الممكن وجود خطأ يجعل في اتخاذ قرار معين نتيجة للتركيز على عوامل محددة، إلا أن تشابك كثير من القرارات قد يجعل من غير المناسب أخذ جميع وجوه المشكلة في الحسبان. فاهمال النواحي الأقل أهمية عادة ما يكون أقل مخاطرة من عدم الانتباه للعامل الاستراتيجي، فالمدير الكفء هو الذي يهتم بالأساسيات ولو على حساب الفرعيات.

الفصل الثالث

التنظيـم

التنظيـــم

التنظيم يعني تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات معينة يتشابه أو يرتبط النشاط في نطاق كل منها، كذا تحديد العلاقات والتداخلات بين تلك الوحدات. بما يؤدي في النهاية إلى أن تعمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها البعض مكونة لكل موحد يهدف في النهاية إلى تحقيق هدف المشروع بأقل تكلفة وجهد ممكن(*).

وتنظيم الجهود هو في الواقع تنظيم للأفراد، لذا فإن المنشأة التي لا يعمل فيها إلا شخص واحد لا تحتاج إلى تنظيم، فطالما أن شخصا واحدا هو الذي يديرها ويشرف على مختلف أوجه نشاطها وبنفسه، فليس هناك مشاكل تنظيمية، وليس له أن يقلق عمن سيعطي الأمر بشراء المواد الخام أو بتشغيل الماكينات أو بيع المنتج، إذ أنه يقوم بكل هذه الأعمال - بالإضافة إلى أعمال أخرى كثيرة - وبنفسه.

إلا أن الموقف يتغير عندما يستأجر هذا الشخص مساعدا له، فعليه في هذه الحالة أن يوزع العمل بينه وبين المساعد، حتى يمكن تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للنشاط، وباستخدام أشخاص آخرين فإن مشكلة توزيع العمل والمسئوليات تصبح أكثر صعوبة وتقتضي إعطاء اهتمام أكبر لأمور التنظيم.

(*) إن تحقيق أكبر فائض ممكن، يعتبر هدفا رئيسيا من أهداف إدارة أي مشروع، بالاضافة إلى الهدف الأساسي الخاص بتكلفة الانتاج إلى أقصى حد ممكن. ويكون ذلك عن طريق تنسيق الإدارة لسياسات البيع والانتاج بما يحقق خفض تكلفة المخزون من البضاعة تامة الصنع، كذا دراسة الاحتياجات النوعية للسوق في الوقت المعين بما يحقق التخلص من المنتج بأسرع ما يمكن - أنظر: عشماوي، ١٩٨٧، ص ص ٤٤٩-٤٨١).

ويمكن النظر للتنظيم بمعنى ضيق على أنه تحديد أوجه نشاط المنظمة، وتوصيف وترتيب الوظائف، وتحديد السلطات والمسئوليات اللازمة لاخراج أهداف المنشأة إلى حيز الوجود.

كما يمكن النظر إليه بمعنى أوسع على أنه التكوين أو الهيكل الذي يجمع نشاط اثنين أو أكثر من الأفراد لتحقيق هدف مشترك معين. وفي هذا الصدد فإن التنظيم يأخذ في الحسبان الإمكانيات الفردية لأفراد المجموعة. ومن ثم سلطاتهم ومسئولياتهم وعلاقاتهم الفردية لأفراد المجموعة، ومن ثم سلطاتهم ومسئولياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض. بحيث يعملون بتنسيق مناسب لتحقيق الهدف المعين. وعادة ما يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة تلك العلاقات ومدى الارتباط بين الاختصاصات والواجبات.

نظرية التنظيم هي طريقة لبحث وتحليل المنظمة بشكل أكثر دقة وعمقا والباحثون في مواضيع التنظيم يدرسون أنماط ومدى انتظام نماذج التنظيم والسلوك التنظيمي ويحددون مدى هذا الانتظام وانعكاساته على أداء المنظمة.

٣ . ١ تقسيم أوجه النشاط

إن أهمية التقسيم الإداري للمشروع الضخم تنبع من أن المنشأة الكبيرة يمكن إدارتها كوحدة واحدة وبكفاءة وذلك بتقسيم المشروع إلى تجميعات ذات حجم مناسب يمكن من إدارتها بفاعلية. وأي تقسيم لأوجه نشاط المنشأة لابد وأن يراعى فيه أن تعمل أجهزة أو وحدات أو تقسيمات المنشأة معتمدة على بعضها البعض، أو أن يتداخل عملها بشكل منتظم يجعلها تعمل كوحدة واحدة متكاملة.

وتختلف التقسيمات التي تناسب المشروع حسب نوع وطبيعة وحجم نشاطه، خاصة من ناحية إمكانية فصل أوجه النشاط وأثر هذا الفصل على كفاءة المنشأة ككل. لذا فإن التقسيم الذي يناسب منشأة قد لا يناسب منشأة أخرى - حتى وإن عملت في نفس نوع النشاط وكان لها نفس الحجم - كما إذا اختلفت درجة الآلية أو موقع نشاط المنشأتين.

وفيما يلي سنعرض القواعد العامة التي يمكن أن يتم تقسيم نشاط المنشأة على أساسه.

الوظيفة

وأكثر طرق التقسيم الفرعي لأوجه النشاط شيوعا هي تلك التي تتم على أساس الوظائف التي تقوم بها المنشأة - مثل الإنتاج، والبيع، والشراء - مع إمكانيات التقسيم الفرعي لكل من هذه التقسيمات الرئيسية. وقد انتشرت هذه الطريقة نظرا لأنها تمكن المنشأة من الانتفاع بالمتخصصين في مختلف النواحي.

مرحلة الانتاج

ويمكن تقسيم أوجه النشاط الصناعي على أساس مراحل الانتاج، ففي حالة صناعة الأقمشة - على سبيل المثال - يمكن تقسيم النشاط على أساس غزل، نسيج، تبييض، صباغة، تجهيز، هذا ويمكن تقسيم كل مرحلة من مراحل الانتاج تلك إلى أقسام فرعية منفصلة، فبعض المصانع تصنع الاجزاء والبعض الآخر يجمعها في منتج نهائي.

المعدات والتركيبات

ويتبع التقسيم حسب المعدات أو التركيبات بدقة، التقسيم حسب مراحل الانتاج، فمن الممكن مثلاً تقسيم نشاط المنشأة على أساس آلات الكبس، السحب، الطحن.

المنتــج

كثيرا ما تقسم أوجه نشاط المنشأة على أساس المنتج ، ففي مصنع أثاثات يقوم قسم بصنع الكراسي ، وآخر يصنع الدواليب وهكذا ، ونفس التقسيم يمكن أن يطبق في حالة الوظائف الأخرى بالمنشأة مثل الإعلان والمشتريات والمبيعات .

ففي منشأة تنتج أدوات كهربائية يمكن أن يقسم نشاط قسم المبيعات على أساس مبيعات الثلاجات ، الأفران الكهربائية ، المكانس الكهربائية .

الموقع الجغرافي

ويمكن أن تقسم نواحي النشاط على أساس مكان الوجود المادي والفعلي للنشاط ، فمثلاً يقسم نشاط شركة السكر والتقطير المصرية إلى ١٦ مصنعا في تسع مواقع : القاهرة (دار السلام) ، الحوامدية ، أبو قرقاص ، نجع حمادي ، دشنا ، قوص ، أرمنت ، أدفو ، كوم أمبو . أي عبر خمس محافظات تمتد من أسوان جنوبا حتى القاهرة شمالاً .

وشركات المياه الغازية عادة ما يكون لها أكثر من مصنع في كل من التجمعات السكانية الهامة ، بل قد يمتد موقع فروع المنشأة لأكثر من دولة كما هو الحال بالنسبة للمنشآت متعدد الجنسية ، عابرة القارات .

هذا ومن الملاحظ أن تقسيم أوجه النشاط حسب المكان يرتبط باعتبارات معينة كثيرة ومتداخلة . وينتشر استخدام هذا النوع من التقسيم الفرعي لأوجه النشاط في مصانع تجميع السيارات ومصانع الأغذية المحفوظة ، ومصانع الأسمنت . كما وأن متاجر السلسلة عادة ما يقسم نشاطها على أساس الموقع الجغرافي في كل مدينة رئيسية .

طبقات العملاء

ويمكن أن يقسم نشاط إدارة المبيعات ـ مثلا ـ تبعا لطبقات العملاء الذين تخدمهم ، فقد تخدم مجموعة من رجال المبيعات تجارة التجزئة بينما تخدم مجموعة أخرى تجارة الجملة .

وفي حالة قسم الإعلان ، يمكن تقسيم أوجه النشاط على أساس تخصيص مجموعة موظفين للإعلان عن طريق وسائل الدعاية الشعبية ـ مثل التليفزيون والراديو والجرائد ـ ومجموعة أخرى للاعلان عن طريق وسائل الاعلان المخصصة كالمجلات المهنية .

ولا يعني التطرق لهذه الأسس المختلفة للتقسيم الفرعي للنشاط أنه يجب استخدام جميع هذه الأسس في كل منشأة أو أنه لا يوجد أسس أخرى صالحة لتقسيم نواحي النشاط المختلفة .

فمن واجب كل منشأة أن تقوم باختيار أسس التقسيم النوعي التي تتلاءم مع ظروفها وتعطى أحسن النتائج في الظروف المعنية ، وتساعد المنشأة على تحقيق المنشأة لأهدافها ورسالتها بأعلى كفاءة انتاجية ممكنة .

٣ . ١ . ١ العوامل التي تحكم تقسيم أوجه النشاط

وعلى كل فهناك اعتبارات معينة تجعل من الملائم للمشروع أن يأخد بتقسيم دون الآخر ، ويمكن أن يجعل أهم هذه الاعتبارات في الآتي :

١ ـ ظروف وطبيعة التشغيل للمشروع : فالاهمية النسبية للمادة الخام بالنسبة لمختلف عناصر الانتاج ، كذا فقد المادة الخام للجزء الأكبر من وزنها خلال عمليات الصنع تجعل من الملائم بالنسبة لصناعة السكر ـ على سبيل المثال ـ أن توزع مصانعها وبالتالي نشاطها حسب المكان .

٢ ـ حجم المشروع : كلما تضخم حجم المشروع كلما كان من الأفضل تقسيمه إلى وحدات أصغر حسب المكان، أخذا في الحسبان احتياجات السوق. فتضخم شركات فورد وجنرال موتورز وفولكس فاجن وتايوتا لانتاج السيارات جعل من الأوفق تقسيم المشروع إلى عدة مصانع موزعة في مناطق جغرافية معينة وذلك نظراً لعديد من الأسباب مثل توزيع المخاطرة، والابقاء على حجم وحدة المصنع في نطاق السيطرة الإدارية، والقرب من السوق والتغلب على الاعتبارات السياسية والاقتصادية والإقليمية. فقد أقامت كل من هذه الشركات مصانع لها في العديد من الدول ـ وإن كانت تتخذ أسماء أخرى مختلفة ـ مثل المصانع المنتجة للتاونس والأوبل في ألمانيا كفروع لشركات صناعية السيارات الأمريكية. ونفس الوضع تقريبا بالنسبة لشركة فولكس فاجن حيث شاركت في إقامة مصنع لها في البرازيل ومصانع في التشيك واسبانيا وان كان بعضها بتسميات مختلفة. كما قامت شركات صناعة السيارات اليابانية بانشاء مصانع تجميعية في مختلف انحاء الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

٣ ـ امكانية الفصل : ففي بعض المشروعات يقف نوع الآلات المستخدمة وظروف تشغيلها عقبة في سبيل تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة وبصرف النظر عن مزايا هذا التقسيم.

فمصنع شركة الحديد والصلب بحلوان ـ على سبيل المثال ـ رغم ضخامته لا يمكن تقسيمه إلى أكثر من مصنع لعدم امكان فصل المعدات والتركيبات على أكثر من وحدة.

٤ ـ كما أن هناك بعض العوامل الاقتصادية قد تجعل من غير المناسب توزيع المشروع لنشاطه على أكثر من مصنع، فرغم مزايا تقسيم المشروع إلى

أكثر من وحدة، إلا أن توزيع نشاط المشروع قد يؤدى إلى زيادة النفقات الإدارية والعمومية بما يزيد عن وفورات التقسيم.

ولا جدال في أن كفاءة التقسيم المختار يرتبط - كما سبق أن أوضحنا - بظروف وطبيعة نشأة المشروع - وقد اقترح «أيرنست ديل» كمقياس لكفاءة التقسيم المختار، أن تكون مجاميع الأفراد مجالات نشاط منفصلة وفعالة ومتناسقة.

ومن البدهي أن التقسيم الفرعي لأوجه نشاط المشروع غالبا ما يأخذ أكثر من صورة. فبالنسبة لشركة الحديد والصلب - على سبيل المثال - ينقسم نشاطها حسب المكان: فلديها مناجم في أسوان وفي الواحات ومصنع حديد ودرفلة شرائط في حلوان، وكذا حسب الوظيفة: إدارة شئون مالية، أدارة شئون تجارية، وإدارة علاقات صناعة، إدارة مصانع (انتاج). كما وأن التقسيم الداخلي للمصنع يراعي فيه التقسيم حسب المعدات والتركيبات وحسب المنتج.

هذا وعند اختيار المنشأة لنموذج معين من التقسيم، فإن من الواجب مراعاة امكانية تطوير نموذج التقسيم طبقا للظروف التي تستجد أو لجعل التقسيم أكثر كفاءة فضلاً عن التأكد من أن النموذج يلائم المنشأة وظروفها.

٣ . ١ . ٢ تقسيمات جهاز الأمن

ان أهمية التقسيم الإداري لجهاز الأمن مثل أي جهاز إداري آخر تنبع من أن الجهاز الإداري الكبير يمكن إدارته كوحدة واحدة وبكفاءة - كما سبق أن أوضحنا - وذلك بتقسيمه إلى وحدات ذات حجم مناسب يمكن إدارتها بفاعلية. وأي تقسيم لاوجه نشاط الجهاز الإداري لابد أن يراعي فيه أن تعمل إدارات وأقسام ووحدات الجهاز معتمدة على بعضها البعض وأن يتداخل عملها بشكل منتظم يجعلها تعمل كوحدة واحدة متكاملة.

يمكن تقسيم جهاز الشرطة وفقا للقواعد العامة المتعارف عليها، فعلي سبيل المثال يمكن أن يقسم جهاز الشرطة إلى إدارات عامة للأمن العام ولمكافحة المخدرات والمرور وللجوازات . . . وينتشر هذا التقسيم في مجال الشرطة حيث أنه يمكن من استخدام إدارات متخصصة تخصصاً دقيقا. وأكثر طرق التقسيم الفرعي لأوجه النشاط شيوعا هي تلك التي تتم على أساس الوظائف التي يقوم بها جهاز الشرطة. فعلى سبيل المثال على أساس: عمليات أمنية، وحسابات، وأفراد، ومخازن، وعلاقات عامة، كما يمكن تقسيم النشاط الأساسي في قسم الشرطة إلى: العمليات الأمنية، الشرطة النظامية، الشرطة السرية، ونستطيع تقسيم نشاط الشرطة النظامية إلى تقسيمات فرعية أصغر وهي أعمال التحقيقات والمناوبين وأفراد الدورية.

هذا وقد يكون التقسيم على أساس نوعية المعدات والتركيبات مثل سيارات ركوب، وميكروباص، وسيارات جيب، وسيارات نقل جنود، وسيارات مصفحة، ودراجات بخارية وطائرات عمودية.

وهناك تقسيمات على أساس مراحل انجاز الخدمة الأمنية، كما هو الوضع عند تقسيم نشاط ترخيص السيارات إلى مراحل: استلام وفحص الأوراق، فحص السيارات فنيا، التأمين الاجباري، استيفاء الرسوم، انجاز الرخص وتسليمها.

والمكان الجغرافي قد يكون أساس تقسيم نشاط الجهاز الأمني كما هو الوضع بالنسبة لإدارة الاطفاء حيث يكون في كل مدينة إدارة للاطفاء ثم يكون في كل حي وحدة أطفاء.

وقد يتم تقسيم نشاط الجهاز الأمني على أساس فئات المتعاملين معه، كما هو الوضع بالنسبة لإدارة أمن الدولة حيث يمكن أن يقسم ضباط الإدارة على أساس متخصصين في مشاكل الطلاب، والعمال . . . وغيرها.

وعند الكلام عن هذه الأسس التي يتم التقسيم على أساسها لا يمكن أن نعني أنه يجب استخدام جميع هذه الأسس في كل حالة أو أنه لا يوجد أسس أخرى صالحة لتقسيم نواحي النشاط المختلفة . فمن الواجب اختيار أسس التقسيم النوعي التي تتلاءم مع الظروف وتعطي أحسن النتائج في الوضع المعين وتساعد على تحقيق الجهاز الأمني لأهدافه ورسالته بأعلى كفاءة ممكنة .

وتقسيم نشاط الشرطة على أساس «تنظيم الفريق» يعتبر ابتكارا في طريق أداء الخدمات الشرطية التي ترتبط لحد كبير مع نظرية النظام المفتوح ، وكثير من أقسام الشرطة في أمريكا وبريطانيا طبقت هذا النظام . وقد كانت النتائج متباينة ، وواحدة من مصادر معارضة هذا الأسلوب كانت من المستوى الإداري الأوسط .

وتنظيم جهاز الشرطة على أساس تنظيم الفريق من التجارب التي غيرت أسلوب العمل في أقسام الشرطة ، فقد مكن أفراد الشرطة من أن يساهموا كشركاء كاملين في تطوير طرق جديدة لتقديم نظام شرطي متميز . فكل ضابط مرتبط بالمجموعة لديه فرصة كاملة لأن يؤدى وظائف الدورية والمرور والمباحث وضبط الأحداث . وتعتبر العلاقة مع المجتمع مسئولية كل ضابط شرطة . وكل فريق يعمل في قطاع معين أو منطقة جغرافية معينة وبشكل مستمر . والفريق يعتبر مسئولا تماما عن المنطقة المعنية (Gay, 1977, p.40) .

تنظيم دوائر الجودة في إدارات الشرطة

ودوائر الجودة تعتبر واحدة من التنظيمات التي استخدمت في إدارات الشرطة لرفع انتاجية الأفراد والجهاز ككل . وهي مستخدمة وبشكل واسع في الصناعة اليابانية وفي مصانع هامة في الولايات المتحدة الامريكية مثل كاربيد ، ولوكهيد .

ودوائر الجودة هي مجموعة صغيرة من الافراد (من ٥ إلى ١٠) ويعتبر العدد ٧ نموذجياً، وهؤلاء الأفراد يؤدون العمل نفسه مثل الدوريات وتحقيق الحوادث. والانضمام لفريق دوائر الجودة يعتبر عملا تطوعيا. ويجتمع الفريق مرة واحدة على الأقل اسبوعيا لمدة ساعة خلال ساعات العمل الرسمية وذلك لتشخيص وتحليل ومناقشة المشاكل المرتبطة بالعمل والتي يحددها أعضاء الفريق لأهميتها.

وكما هو مطبق في قسم بوليس دالاس (Public Productivity Review, 1983, pp.122-142) فإن دوائر الجودة تتم على أساس:

١ - لجميع أعضاء الفريق نفس الأهمية عند المساهمة في عمل الفريق، ويعتبر ضباط الصف جزءا من المجموعة ولهم نفس الحقوق.

٢ - يتم تدريب رسمي لرؤساء المجموعات ولاعضائها على أساليب التحليل المختلفة، مثل تحديد المشكلة وتجميع البيانات واتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات.

٣ - للفريق الحق في الحصول على المعلومات المطلوبة واستخدام الخبراء في مجالات مثل الميزانية وتحليل النظم.

٤ - تؤيد الإدارة العليا للمنظمة تطبيق كل التوصيات المعقولة.

٥ - يقوم اعضاء الفريق بتطبيق الحلول التي أوصوا بها، والتي وافقت الإدارة على اختيارها.

ودوائر الجودة تؤكد على تحسين الأداء باتباع حلول ابتكارية، وكل مشارك في دوائر الجودة يساهم بمعلوماته، كما أنهم في نفس الوقت يكتسبون مهارات جديدة مثل كيفية تحديد المشكلة وتشخيصها والتخطيط واتخاذ القرار. ودوائر الجودة تقلل من الشعور بعدم الرضا والمنازعات عن

طريق اتاحة الفرصة لشرح المشكلة والتوصل لحلول لها فوائد اضافية مثل تحسين الاتصالات الإدارية بالمنظمة سواء الأفقية أو الرأسية حيث أن أعضاء فريق دوائر الجودة يتدرب في مجال ديناميات الجماعة .

ولعل مما يجدر ملاحظته في هذا الصدد أن دوائر الجودة ما هي إلا أحد تطبيقات برامج «التنمية الذاتية للمديرين (Action Learning) » . الذي شاركنا البروفيسور ريفنز في تقديمه في أوائل السبعينات على المستوى العالمي ، علما بأنه طبق في الدول العربية - مصر وليبيا والسعودية - بعد أقلمته للظروف السائدة في العالم العربي ، وقد نشر عن التطبيق العربي - الذي خططناه وأشرفنا عليه - في العديد من الدوريات العلمية في الخارج مثل انجلترا وبلجيكا والسويد وفرنسا (Revans, 1982, pp.372-425) (Ashmawy & Revans, 1971) .

٣ . ١ . ٣ المستويات الإدارية ونطاق الاشراف

مع نمو حجم المنشأة وتعقد عمليات الانتاج والاستثمار ، فإن اخراج أهداف المنشأة إلى حيز التنفيذ يتم تحت مستويات اشراف متعددة خصوصا في المنشآت الكبيرة الحجم أو المتوسطة الحجم .

وتقسم هذه المستويات عادة إلى ثلاث مستويات :

- الإدارة العليا .
- الإدارة الوسطى .
- الإدارة التنفيذية أو إدارة التشغيل .

وقد يكون من الصعب تمييز هذه المستويات بسهولة في حالة المنشآت الصغيرة الحجم ، إلا أنه في المنشآت الكبيرة الحجم - حيث يعمل مئات العاملين - فإن الممكن تحديدها بسهولة .

الإدارة العليا

وفي الإدارة العليا يوجد كبار الموظفين من رئيس الشركة إلى المدير العام، وفي المؤسسة الصغيرة فإن الإدارة العليا تتكون من المالك نفسه. على أنه كيفما كان حجم المنشأة فإن الإدارة العليا هي ذلك المستوى الذي يقوم بوضع الخطوط العريضة للخطط والسياسات ويقوم بالاشراف على تنفيذها.

إن أعلى مستويات المنفذين تضع الخطوط العريضة للبحث، والانتاج والتوزيع، والتمويل، والأفراد، وجميع نواحي النشاط التي تؤثر على مدى نجاح المنشأة.

ففي منشأة صناعية - على سبيل المثال - فإن الإدارة العليا تقرر كمية الانتاج خلال فترة زمنية معينة وايراد بيع وحدة منتج وعلى أساس الداخل المتوقع تعد مختلف أنواع الميزانيات التقديرية للتشغيل، وقرارات الإدارة العليا في هذا الصدد تكون نموذجا يوجه الموظفين التابعين والمشرفين.

الإدارة الوسطى

وبعد أن تقرر الإدارة العليا سياسات المنشأة، يجب أن يقوم الشخص المعين بتفسير هذه السياسات للذين يقومون بوضعها موضع التنفيذ، وهذا هو عمل الإدارة الوسطى. ففي هذا المستوى يوجد مديرو الأقسام ومديرو الفروع ومشرفو الانتاج ومشرفو العاملين. ويقوم هؤلاء بترجمة الأهداف والخطط والسياسات العامة إلى أهداف وخطط وبرامج تفصيلية على مستوى الإدارات والأقسام.

إدارة التشغيل أو الإدارة التنفيذية

وتشمل هؤلاء الذين يراقبون العمال للتأكد من أنهم يباشرون عملهم اليومي وفقا للسياسات والقواعد الداخلية الموضوعة. ويتضمن هذا المستوى

رؤساء العمال ومشرفو الصف ورؤساء الوحدات الذين يراقبون العمال مباشرة حين تأديتهم لأعمالهم .

ومن النادر ـ في مستوى إدارة التشغيل ـ أن تتطلب الظروف اتخاذ قرارات تنظيمية ، بل في الواقع أن الهدف الرئيسي هو التأكد من أن العمال يباشرون واجباتهم على وجه مرضي . هذا ومع التضخم المستمر في حجم المشروع ووجود نطاق الاشراف تعددت المستويات الإدارية .

تعدد المستويات الإدارية

والسبب الرئيسي لتعدد المستويات الإدارية ما يقتضيه التنظيم السليم من مراعاة نطاق الاشراف ، ونقصد بنطاق الاشراف عدد الأفراد الذين يتصلون أو يشرف عليهم مباشرة مشرف أو مدير . وعدد الأفراد الذين يمكن الاشراف عليهم بكفاءة يختلف حسب الآتي :

١ ـ نوع المشروع .

٢ ـ طريقة وتاريخ وظروف نموه .

٣ـ مدى تشابك التنظيمات وعلاقات العمل بالمشروع .

٤ ـ طرائق وظروف التشغيل فيه .

٥ ـ امكانيات المشرف وقدراته ودرجة تدريب الأشخاص الذين يشرف عليهم .

فقد يستطيع المدير أن يشرف على عدد كبير من الأفراد إذا ما عمل على تفويض سلطاته على الوجه الأكمل ، أما إذا لم يفوض جزءا من سلطاته فلا شك في أنه سيكون واقعا تحت عبء كبير من ضغط العمل ينوء به كاهله ، حتى وإن كان عدد الذين يشرف عليهم أو يتصلون به صغيراً نسبيا . فليس فقط أنه يأخذ وقتا أقل في توجيه الاشراف على المساعد المدرب جيدا ، بل كذلك يحتاج إلى اتصالات أقل مع المساعدين الآخرين في نفس القسم وفي الأقسام الأخرى .

وكلما كانت المنشأة قديمة مستقرة لم يكتنف نموها طفرات عقدت العلاقة ما بين تنظيماتها وقدرات أفرادها وبين ظروف التشغيل وامكانيات وأوضاع العاملين فيها، كلما وضحت العلاقة ما بين العاملين سواء من ناحية تحديد السلطة والمسئولية أم من ناحية التفهم الشخصي. ولا جدال في أن هذا يقلل من حجم المشاكل التي يرجع فيها للمدير، وبالتالي يمكنه من الاشراف على عدد أكبر نسبيا.

ومما يجدر ملاحظته أنه لو كانت الخطط الموضوعة والمسئوليات المعطاة للمساعدين لتنفيذها قد وضعت بالتفصيل ومفهومه لهم، وكانت الامكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة والوفاء بالمسئوليات قد استوفيت بدقة، وكانت لدى المساعدين السلطات الكافية للتنفيذ، في مثل هذه الحالة تكون المشاكل التي يرجع فيها المرءوس إلى رئيسيه أقل، كما لا يحتاج المرءوس من رئيسه إلا إلى شرح وتوجيه أقل. وهذا بعكس الوضع عندما تكون المسئوليات والخطط لا يمكن وضعها بالتفصيل، وعندما يكون على المدير أن يتصرف عند تنفيذ الخطة. ففي مثل هذه الحالة تتطلب القرارات توجيهات ضخمة للمساعدين حتى يتأكد المشرف من تنفيذ سياساته على الوجه الأكمل، ومن أنها تتفق مع عمل وأهداف القسم أو المشروع ككل. ولا جدال في أن المشرف في الحالة الثانية لا يستطيع الاشراف إلا على عدد محدود بعكس الوضع في الحالة الأولى.

ويرجع تحديد امكانيات الشخص في الاشراف على عدد محدود من الأفراد إلى أن قدرة الشخص على العمل محدودة. فلا يستطيع شخص تحت أي ظروف مهما كانت قدراته أن يعمل أكثر من أربع وعشرين ساعة يومياً، كما لا يستطيع أن يؤدى عملين في وقت واحد وبنفس الكفاءة. ﴿ماجعل اللّه لرجل من قلبين في جوفه﴾ ـ هذا بالاضافة إلى أن

نشاط وقدرة الشخص على التركيز تضعف كلما استمر في العمل لفترة أطول، وبوجه عام يظهر هذا بشكل واضح بعد الساعة الثامنة من العمل.

وبعد مراجعة عدد كبير من المنشآت في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن نطاق الاشراف يتفاوت من منشأة لأخرى، إلا أنه يصل إلى الرقم العالي اثني عشر شخصاً (Amrine, 1957, p.51). ويدعي بعض الخبراء أن نطاق الاشراف يجب بوجه عام-ألا يزيد على ثمان والا يقل عن أربعة أشخاص. ويحدد الكتاب العسكريون نطاق الاشراف ما بين الرقمين (٤ , و٦) وفقا لكفاءة القائد (Jervis & Frank, 1962, p.250).

واستقر رأي بعض الباحثين على أنه في التطبيق العملي لا يمكن لعقل بشري أن يشرف بكفاءة على أكثر من خمس أو ست أشخاص. فقد أوضح جرايكوناس أن الشخص الذي نسق عمله مع الآخرين ممن تتداخل مسئولياتهم يجب أن يأخذ في الحسبان عند اتخاذ قراراته ليس فقط تجاوب الشخص الذي يتعامل معه كفرد مستقل ولكن كذا تجاوبه كعضو من مجموعة لابد أن يكون هناك تنسيق بين عملها. وذكر ليندال يورويك (Urwick,1952) أن أي شخص يجب ألا يشرف إلا على خمس أو على الأكثر ست مساعدين ممن تتداخل أعمالهم.

والمشرف الذي لديه أربع مساعدين يرجعون إليه مباشرة إذا ما أضاف إليهم مساعدا خامسا فإنه قد يزيد أعباء عمله حوالي (٩٠٪) وليس فقط بـ (٢٠٪) نسبة الزيادة في عدد مساعدية- وذلك نظرا لتعقيدات وصعوبة ومشاكل تنسيق عمل الشخص الاضافي مع الأشخاص الآخرين وعلاقة هؤلاء الأشخاص معه وعلاقتهم المتشابكة مع أفراد المشروع أو مع أفراد من خارج المشروع نفسه، وعلاقة كل هؤلاء مع المشرف عليهم.

فعدد العلاقات التي يجب أن يأخذها المشرف في الاعتبار ـ لا تزيد فقط بمتواليات حسابية ولكن بمعدل هندسي . فقد اثبتت الدراسات أنه إذا أشرف رئيس على خمس أفراد ، يكون هناك (٤١) علاقة ـ مباشرة ومتداخلة وجماعية ـ تتطلب من الرئيس تنسيقها ، وترتفع هذه العلاقات إلى الرقم الكبير (١٠٦٨) عندما يرتفع عدد المرؤوسين إلى (١٠) أفراد فقط (Gilmore, 1984, p.12)

إن من الواضح أن اهمال مراعاة حدود قدرات الشخص على الاشراف وحجم العبء الاضافي الذي سيلقى على عاتقة نتيجة لزيادة شخص آخر لهؤلاء الذين يشرف عليهم ، يؤدى إلى خفض واضح في كفاءة الاشراف وتبديد لامكانيات المشرف .

وانا نرى ضرورة اعطاء هذا الموضوع أهمية حاسمة واجراء دراسات فاحصة بخصوص نطاق الاشراف للمديرين الرئيسين في المنظمات العربية .

فمن الواضح بصفة عامة أن المسئولين عن قطاعات هامة من النشاط يشرفون على عدد أكبر من اللازم ، بل أن هناك اتجاها مستمرا إلى تزايد هذا العدد .

ونحن نعتقد أن هذا الوضع يمثل مشكلة هامة من مشاكل قطاع الأعمال في مصر ، خصوصا مع الاتجاهات السلبية لبعض رجال الإدارة من جهة ، ومن جهة أخرى نظرا للاتجاه العام لسيطرة مدير المشروع على كافة نواحي نشاطه دون تفريض ـ حقيقي لا علي الورق ـ لمسئولياته وسلطاته .

ومن المعلوم أنه يمكن بطريق غير مباشر تخفض عدد الذين يشرف عليهم المدير العام ، إذا ما كان عدد الادرات الوظيفية ـ وبالتالي المديرين الذين يشرف عليهم ضخما . ففي مثل هذه الحالة يمكن وضع بعض الادارات التي لها طبيعة عمل متقاربة تحت اشراف مسئول واحد . كتعيين مدير تجاري مثلاً يكون مسئولا عن إدارتي المشتريات والمبيعات . وبدهي أن ذلك يؤدى

إلى احلال شخص واحد ـ المدير التجاري ـ مكان اثنين ، مدير إدارة المشتريات ومدير إدارة المبيعات ، في الاتصال بالمدير العام للمشروع .

تضخم حجم المشروع وظهور المستويات الإدارية

وبفرض أن نطاق الاشراف للشخص هو خمس أشخاص بصرف النظر عن ظروف وطبيعة التشغيل أو المستوى الإداري ـ فإنه في حالة المشروع الصغير الذي يوظف خمس عمال ، فإن مدير المشروع يمكنه أن يشرف بكفاءة على العاملين في المشروع ، فعدد الذين يشرف عليهم في حدود طاقاته ، كما أنه ليس لديه طاقة انتاجية عاطلة نظرا لأن العدد ليس أقل من أمكانياته .

وفي حالة توسع المشروع وارتفاع عدد العاملين إلى (٢٥) عاملا فإن مدير المشروع سيضطر ـ مراعاة لكفاءة التشغيل ـ أن يوظف خمسة مشرفين يشرف كل منهم على خمسة عمال ويشرف هو بالتالي على هؤلاء المشرفين الخمسة . ومن الواضح أن وجود هؤلاء المشرفين كان سببه قصور طاقات وامكانيات مدير المشروع عن الاشراف على أكثر من خمسة أشخاص . ويمثل هؤلاء المشرفون ما يطلق عليه مستوى إداري .

ومن البدهي أنه مع التضخم في حجم المشروع تظهر مستويات إدارية جديدة بنفس الطريقة حتى أنها بلغت في بعض المشروعات الضخمة أثني عشر مستوى .

وإن كانت المستويات الإدارية قد ظهرت لملافاة مشكلة إدارية ، هي أحكام الرقابة والتوجيه والتنسيق والمتابعة ، من الأشخاص القائمين بالتوجيه على الأشخاص القائمين بالتنفيذ في المشروع الحديث الضخم ، إلا أن وجود المستويات الإدارية في حد ذاتها قد أدى إلى ظهور العديد من المشاكل الإدارية .

فالمعلومات والبيانات المطلوبة من القائمين على التنفيذ للمسئولين عن التوجيه تأخد وقتا طويلا في الوصول، تكون خلاله معرضة للتلوين والتأخير أو حتى الاهمال. كما وأن اقتراحات تحسين كفاءة الانتاج من القائمين على التنفيذ قد تهمل أو تعطل أو يأخذها مستوى أعلى ويضعها في صورة أخرى أكثر استيفاءا للشكل العلمي وينسبها لنفسه.

كذا فإن الأوامر والتعليمات تأخذ وقتا طويلا للوصول من الشخص القائم على التوجيه إلى الشخص القائم على التنفيذ تكون خلاله قد فقدت أهميتها. كما تكون تلك الأوامر والتعليمات معرضة خلال رحلتها عبر المستويات الإدارية إلى الاهمال والتلوين والتغيير ـ سواء بحسن نية أو بسوء نية.

وكما كان وجود المستويات الإدارية حلا لمشكلة صعوبة الاشراف في المشروع الحديث الضخم، فقد أدى وجود المستويات الإدارية إلى ظهور مشكلة صعوبة الاتصالات وانتقال المعلومات والايضاحات والأوامر والتعليمات خلال المشروع.

٣ . ١ . ٤ خرائط التنظيم

الهيكل التنظيمي للمنشأة يساهم في ايجاد الرغبة والمقدرة على العمل من أجل مستقبل وتطور المنشأة (Drucker,p.250) وعادة ما يعبر عن الهيكل التنظيمي في صورة خريطة تنظيمية.

تستخدم خرائط التنظيم لبيان العلاقات الرسمية ما بين الوظائف والأشخاص المسئولين عن هذه الوظائف، وهناك فوائد متعددة لاستخدام خرائط التنظيم يمكن اجمالها في الآتي :

١ ـ تبين خطوط السلطة المباشر ومسئوليات العمل. فخط السلطة هو الطريق الذي يتبع خلال المستويات الإدارية المختلفة.

٢ ـ يمكن أن تستخدم لبيان العلاقات ما بين مختلف العاملين داخل المشروع وتحديد الرئيس والمرؤوس بما يعطي أساسا لتحسين نظم الاتصالات داخل المشروع .

٣ ـ توضح الخرائط التنظيمية نواحي الضعف في التنظيم ، مثل تخصيص أكثر من شخص لعمل واحد أو عدم تخصيص الاشخاص اللازمين لعمل معين ، أو مسئولية شخص عن أكثر من عمل .

٤ ـ تعطي أساسا للتوصل إلى توصيف الوظائف .

٥ ـ تستخدم كوسيلة للتدريب وكمرشد عند التخطيط لتوسعات المشروع المستقبلية .

٦ ـ تقدم أساسا لتحديد مدى مساهمة الشخص أو القسم في تحقيق الربح .

٧ ـ تعطي وسيلة لبناء الرقابات والموازنات التخطيطية في المشروع كما تساعد في دراسة مجالات التحكم .

إلا أن بعض المنشآت لا تستخدم خرائط التنظيم لاعتقادها أنها تؤدى إلى بعض الجمود في البناء التنظيمي للمنشأة . وأن العلاقات المرنة بين أفراد المشروع الواحد تولد الدوافع التي تغرى هؤلاء الاشخاص على توسيع مجالات نفوذهم ونشاطهم بما فيه صالح المنشأة في النهاية .

وبعبارة أخرى فإن هذه المنشآت ترى أن خرائط التنظيم تضع قيودا على المديرين النشطين المندفعين للعمل بحيوية .

وعلى كل فانا نرى أن التنظيم ـ الذي تعتبر الخرائط التنظيمية أحدى صوره ـ ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لغاية . لذا فإن الخريطة التنظيمية يجب أن تعتبر ترتيباً داخلياً لاعطاء صورة للبناء الإداري للمنشأة في لحظة معينة . فإذا كان هناك قيود على حيوية المديرين وتدافعهم للعمل فلن يكون ذلك بفعل خريطة التنظيم ، ولكن بفعل المديرين الذين يسخدمونها .

فالمدير يمكنه أن يمد سلطاته ـ وبالتالي مسئولياته ـ عبر المشروع كله. فالمشروع هو في الواقع وحدة واحدة متكاملة والتقسيم الوظيفي مهما كانت دقته لا يمكن أن يضع حدودا فاصلة ما بين مختلف وظائف المشروع أو مختلف تخصصات العاملين، فالإدارة جميعها في خدمة الانتاج ونشاطها يرتبط بنشاط الإدارات بعضها مع البعض الآخر.

فمدير الأفراد الكفء ـ على سبيل المثال ـ يمكنه أن يمد سلطاته إلى الانتاج، على اعتبار أنه المسئول عن تدبير واعداد وتدريب ووضع ورفع كفاءة وتنظيم الأفراد، أحد العناصر الهامة المستخدمة في الانتاج. بذا يكون له القول الحاسم ـ خاصة في حالة ضعف مدير الانتاج ـ في تشغيل العاملين ومكافأتهم، أما مدير الافراد الذي يحصر نشاطه في حدود مسئولياته التقليدية، فلن يتعدى الدور الذي يقوم به المصادقة وتنفيذ التعليمات والرغبات التي يطلبها مدير الانتاج القوي.

ومدير الحسابات الناجح الكفء يمكنه عن طريق استخدام حقه في الرقابة على كل ما يملكه أو يتصرف فيه المشروع أن يصبح ـ خاصة في حالة ضعف المديرين الرئيسيين الآخرين ـ أهم رجل في الفريق، ويؤخذ رأيه قبل اتخاذ أي قرار، إذ أن أي قرار إداري غالبا ما يمس بطريق مباشر أو غير مباشر نواحي مالية.

أما مدير الحسابات غير الكفء فلن يكون سوى شخص ينفذ الاوامر والتعليمات التي يتلقاها بعد استيفاء شكلها.

وحتى مدير المشتريات الكفء يمكنه أن يمد نشاطه إلى عمل إدارات الانتاج والمبيعات والمخازن، كأن يتوصل إلى الاتفاق مع مورد على ربط صفقة الشراء منه، مع بيعه له كمية محدودة من منتج معين نتيجة الشركة،

يعلم بناء على دراسته ومعلوماته الخاصة أنها راكدة في المخازن ومعرضة للتلف، أو أن العمال والآلات المخصصة لصنع هذا المنتج تقف عاطلة نظرا لعدم وجود طلبات جديدة.

ولعل هذا هو السبب فيما يظهر في الحياة العملية من تفاوت مركز ووظيفة المدير المسيطر على المشروع، فالمدير الأنشط والاكفأ هو أقوى رجل في الفريق، وبصرف النظر إلى حد كبير عن السلطات والمسئوليات التي يعطيها التنظيم الإداري لهذا المدير، أو نوع وحجم وشكل ونشاط المشروع.

لذا فأنا نرى أنه من الواجب عند وضع الخريطة التنظيمية للمشروع:

١ ـ أن يؤخذ في الحسبان الامكانيات والقدرات الشخصية لمختلف المديرين خاصة مديري الإدارة العليا.

٢ ـ أن تغير الخريطة التنظيمية كلما كان هذا ضروريا، فالتغيير ولا شك مفيد جدا ـ كوسيلة للتنسيق ـ وبصرف النظر عن مدى تتابع هذا التغيير.

٣ ـ أن تعدل الخريطة التنظيمية كلما اقتضت الظروف ذلك.

ومن الواضح أن الفترات التي يتم خلالها التغيير تختلف من مشروع إلى آخر حسب الآتي:

أ ـ نوع المشروع: فالصناعات القديمة مثل النقل بالسكة الحديد، والحديد والصلب، والأسمنت، يكون تغيير الخريطة التنظيمية على فترات أطول نسبيا منها في الصناعات الجديدة مثل صناعة الطائرات والصناعات الكيماوية. وذلك نظراً لما يرتبط بالصناعات الجديدة بوجه عام من تغيير مستمر في أساليب وطرائق الانتاج.

ب ـ معدل نمو المشروع: وعلى وجه العموم ينمو المشروع بمعدل ما بين (٢٪)، (٥,٢٪) سنويا، وذلك لمقابلة التضخم في سعر العملة من

جهة ولتدعيم مركز المشروع أمام المنافسين. ونمو المشروع يحتم اعادة تنظيمه، فالبناء التنظيمي الأكثر ملاءمة عند حجم معين يصبح غير مناسب عندما تنمو المنشأة لحجم أكبر.

ومن الواضح أن معدل النمو هذا يختلف من مشروع إلى آخر نظرا لظروف ترتبط بنوع المنشأة المعينة وبمدى نجاح وتقدم المشروع. وبالنسبة لنوع المشروع، فبينما يرتفع معدل النمو نسبيا في الصناعات الاستهلاكية ينخفض نسبيا في الصناعات الأساسية نظرا لما يرتبط بهذه الصناعات من اغراق مبالغ رأسمالية ضخمة ومن تخطيط لها على أمد طويل، وذلك عكس الوضع في حالة الصناعات الاستهلاكية حيث يخضع نموها لظروف السوق والذي كثيرا ما تقتضي متطلباته - في الأمد القصير - التوسع الضخم في مثل هذه المشروعات.

ج - التغييرات التي تتم في ظروف وطرائق وسياسات الانتاج، فاستخدام آلات حديثة في مطابع جريدة، أو تحويل القطارات من البخار إلى الديزل، أو التوسع في الاعتماد على الاليفة الصناعية في مصنع نسيج، أو انشاء مرحلة درفلة الشرائط في مصنع للحديد والصلب أو انشاء إدارة لمكافحة غسيل الأموال أو لمكافحة جرائم الأموال العامة أو ادخال نظام متطور للكمبيوتر في جهاز أمني. معناه ضرورة اعادة النظر في التنظيم الإداري للمنشأة.

وعلى كل فإنه من الظروف العادية تتراوح الفترة اللازمة لاعادة النظر في الخريطة التنظيمية ما بين (٧ , و١٠) سنوات أخذا في الحسبان معدل النمو العادي للمشروع والذي يتراوح - كما سبق أن ذكرنا ما بين (٢٪، و٥ , ٢٪) سنويا.

ومن الملاحظ أن بعض المنشآت في مصر تعدل من تنظيماتها الإدارية على فترات قصيرة. ومن الواضح أن الواجب يقتضي أن يترك التنظيم المعين فترة ملائمة حتى يظهر مدى نجاحه، فقد يبدو فاشلا في الشهور الأولى ثم يثبت نجاحه بعد ذلك.

وحتى إذا قطع بفشل تنظيم معين بعد تطبيقه فإن من الواجب أن يترك فترة معقولة حتى تظهر جميع نواحي القصور في ذلك التنظيم بما يمكن من ملافاتها جميعا عند النظر في تنظيم جديد.

كما يلاحظ أنه في بعض المنشآت القديمة كثيرا ما تترك التنظيمات الموجودة دون أدنى تعديل ولسنوات عديدة، رغم ما يستجد بالنسبة لتلك المشروعات - سواء من ناحية الحجم أو ظروف نشاط المشروع - مما يستدعي ضرورة اعادة تنظيمها.

ومن البدهي أنه وإن كانت تلك المشروعات ناجحة فعلا بالتنظيمات الحالية فإنها ستكون أكثر نجاحا بتنظيم جديد يتلاءم مع الظروف التي استجدت.

٣ . ٢ تفويض السلطة

ومع تزايد حجم المنشأة تتعقد مشاكل التنظيم باستمرار، فمشكلة توزيع العمل بين المالك والشخص الذي يستأجره تعتبر بسيطة بالمقارنة لمشكلة اعطاء المالك لبعض من سلطاته الحقيقية.

وهناك كثير من المنشآت المتوسطة الحجم حيث يحتفظ المالك بسلطاته ولا يعطي أيا منها، اذ يشعر أنه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات دون الآخرين. وغالبا ما تنتهي مثل تلك المنشآت بموت صاحبها.

وقد يكون تفويض السلطة صعبا في بعض الأحيان. فبرغم تبين المالك وصول منشأته للحجم الذي يجب فيه تفويض بعض من سلطاته ـ ورغبته في هذا التفويض ـ إلا أنه لا يكون من الممكن تدبير الاشخاص القادرين على تحمل المسئولية المرتبطة بهذه السلطة من داخل المنشأة. كما أنه في مثل هذه المرحلة من مراحل نمو المنشأة يكون من غير المحتمل وجود برامج تدريبية للموظفين الإداريين بها.

لذا يصبح من الضروري الحصول على الاشخاص القادرين من الخارج. هذا في الوقت الذي يشعر فيه الموظفون الحاليون ـ وبصرف النظر عن قدراتهم ـ أن من حقهم الحصول على ترقية أعلى، لا لشئ إلا لأولويتهم في العمل بالمنشأة واخلاصهم لها.

ومع النمو المطرد للمنشأة، تبرز مشكلة تفويض السلطة أكبر إذ يجب ضم عدد من الأشخاص القادرين على شغل وظائف المشروع المتعددة مثل المشتريات والانتاج والمبيعات. وعدد الاشخاص الذين تفوض لهم السلطة يرتبط أساسا بنظام وظروف المشروع.

وهناك نوع من التفويض ظهر في الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الامريكية في صورة مساعد لرئيس المنشأة. فقد وصل عدد المساعدين في بعض هذه الشركات إلى أربع مساعدين.

وقد يحتفظ المالك لنفسه بوضع السياسة واتخاذ القرارات الهامة، وقد يجد أن من الضروري أن تعرض القرارات التي تمس سياسة المنشأة أو التي تتعلق بمسائل هامة على لجنة ـ من الأشخاص الرئيسيين ذوي المعرفة والحكم الصائب ـ من بين العاملين بالمنشأة على أن تتخذ القرارات بأغلبية الأصوات.

ولا يمكن بدقة تحديد المشاكل الهامة التي تقتضي اتخاذ قرار بواسطة مالك المنشأة أو الإدارة العليا وليس على مستوى أقل. والمسئولون عن المنشأة يجب

أن يعتمدوا على خبراتهم لتحديد مدى تفويض السلطة سواء للإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية الدنيا (Newman & Logan, p.125) .

٣ . ٢ . ١ السلطة والمسئولية

إن النمو الناجح للمنشأة يكون ممكنا فقط عندما تكون الإدارة العليا راغبة في تغيير مسلكها وسلوكها ومستعدة لتعديل بناء الإدارة وخاصة بالنسبة لتفويض السلطة. وأهمية تفويض السلطة تظهر من أن العديد من الدراسات أوضحت أن السبب الرئيسي في فشل كثير من المديرين يكمن في عدم قدرتهم على تفويض السلطة.

فإذا كان المالك المدير راغبا في اعطاء مسئولية عن نشاط معين لشخص آخر، إلا أنه يميل إلى الابقاء على السلطة في يده. فعلى سبيل المثال قد يعطي لشخص مسئولية تحديد فئات الاجر في الشركة، إلا أنه لا يمنحه سلطة التوجيه والتحكم في وسائل تحديد فئات الاجور. ولا شك أن امكانيات المفوض إليه في هذه الحالة تكون قاصرة. فقد يرى اجراء تحسينات في هذا المجال، إلا أنه لا يستطيع وضع اقتراحاته موضع التنفيذ بغير الحصول على سلطة بذلك من رئيسه.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن كثيرا من الاشخاص لا يألون جهدا في البحث عن سلطات أخرى اضافية ليضفوا على أنفسهم مزيدا من الأهمية.

إلا أنه لو بحث الشخص عن سلطة اضافية وأعطي إياها، فغالباً لا يكون على استعداد لقبول المسئولية التي ترتبط بهذه السلطة. فقد يكون راغبا في سلطة التحكم إلا أنه كثيرا ما يحجم عن تحمل المسئولية في حالة ما إذا اتضح خطأ قراراته، ويحاول أن يتهرب من المسئولية بالقاء عبئها على الآخرين.

ومن الواضح أن المسئولية والسلطة يجب أن تتماشيا معاً إذا ما أريد انجاز الاعمال على أكمل وجه. ومن الضروري كذلك أن يتأكد كل شخص في المنشأة من حدود سلطاته ومسئولياته. فالشخص الذي لا يعرف أين تبدأ مسئوليته وأين تنتهي، يعيش في خوف دائم من أن يتعدى سلطاته أو أن يقصر في مباشرتها. وتعريف حدود السلطة والمسئولية من الأهداف الهامة لاصدار التعليمات التنظيمية.

هذا واعطاء المسئولية يحوى في حد ذاته سلطة ـ على الأقل سلطة الابلاغ عن نواحي القصور وتحديد المهمل ودرجة أهماله ـ كما قد يقترح الجزاء. أما سلطة حق الجزاء ومقداره، فغالبا ما يحتفظ الرئيس بها لاعتقاده بقدرته أكثر من غيره على أداء العمل المعين أو لرغبته في الاحتفاظ بها لما يتعلق بها من أبهة وما يرتبط بها من وجاهة ونفوذ.

وأن كان المبدأ الإداري يقضي بأن يكون هناك سلطة تقابل وبنفس القدر المسئولية، إلا أن هناك عديدا من الاعتبارات التي تقضي بعدم تطبيق هذا المبدأ مثل الخوف من سوء استخدام الرؤساء لسلطتهم سواء لتحقيق مصالح شخصية ـ مادية كانت أو أدبية ـ أو حبا لشهوة التعنت وتثبيت نفوذهم الشخصي، أو عن جهل وسوء تصرف.

بل إن القانون في كثير من الدول يقيد حق صاحب المشروع في فصل عماله خوفا من استغلالهم أو التعسف معهم. ورغم أن هذا يعتبر خروجا على المبدأ الإداري الخاص بأن المسئولية لا بد وأن يقابلها وبنفس القدر سلطة، إلا أن له ما يبرره كما سبق أن أوضحنا.

ويرى كثير من الكتاب أن المسئولية لا يمكن تفويضها، فبينما قد يفوض المدير مساعديه سلطة تنفيذ عمل معين ويقوم المساعد بالتالي بتفويض جزء

من السلطة التي تلقاها . فإن كليهما لا يفوض الآخر مسئوليته . فالمسئولية ـ بكونها التزاما بأداء عمل معين ـ يلتزم بها شخص واحد ولا يمكن لهذا الشخص أن ينقص من مسئوليته عن طريق تفويض آخر لاداء عمل معين .

وهكذا لا يمكن لأي مدير أن ينقل مسئولية لمساعديه ، فمدير عام المنشأة لا يمكن أن يتجنب المسئولية الكاملة عن أداء المنشأة ، وهو مسئول عن أي اهمال يقع من العاملين .

إلا أننا نرى أنه وأن كان التكليف بالمسئولية لا يعفي المسئول الذي قام بالتكليف من المساءلة في حالة الخطأ أو الاهمال إلا أن نوع تلك المساءلة في حالة تفويض المسئولية يختلف عنه في حالة عدم تفويضها . ففي الحالة الاخيرة فهو مسئول مباشرة عن اخراج العمل المعين إلى حيز الوجود ، أما في حالة التفويض فإن المسئولية تكون محصورة في حسن اختياره لمن فوضه وفي اشرافه عليه الاشراف المناسب كمساعد له . وهي مسئولية من الواضح أنها تختلف عن الوضع في حالة ما إذا كان هو المسئول الوحيد عن انجاز عمل معين . ومن نافلة القول أن مسئوليته تكون أكبر إذا حجب عن مساعده السلطة اللازمة لمباشرة المسئولية التي منحها إياه .

هذا ومسئولية المدير كاملة عن حسن تفويض السلطة للشخص الأكفأ وبموضوعية كاملة . حتى وان اختلف معه ـ ليس فقط في الاتجاه والانتماء ـ بل وعقائديا ، والكفاءة تعني القدرة على أداء المهمة المعينة والرغبة في ادائها والامانة في القيام بها ، والنبي عليه الصلاة والسلام اختار مشركا ليدله على الطريق خلال هجرته من مكة إلى المدينة . كما أنه حتم ضرورة أن يعهد بالعمل المعين للشخص الأكفأ «من ولى على عصابة رجلا وهو يجد من هو أرضى منه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» .

٣ . ٢ . ٢ درجة تفويض السلطة

من أصعب القرارات التي تتخذ، قرارات درجة تفويض السلطة التي تأخذ بها المنشأة، فلا توجد منشأة تتبع نظام المركزية الكاملة. فظروف النشاط الاقتصادي تقتضي اتخاذ بعض القرارات فورا وفي موقع العمل.

ان المشكلة في واقعها ليست الاختيار ما بين مركزية أو لا مركزية، اتخاذ القرارات ولكنها هي مشكلة درجة اللامركزية التي تأخذ بها المنشأة. والحقيقة أن درجة اللامركزية تختلف من قسم إلى قسم تبعا لوجهة نظر الإدارة في القرارات التي تعتبرها ذات أهمية حاسمة بالنسبة للمشروع. والتي يجب الرجوع فيها إلى الإدارة العليا. ويمكن تلخيص أهم الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان في هذا الصدد في الآتي :

أولا : آثار القرار

فبعض المنشآت تحتم الرجوع للإدارة العليا قبل ابرام تعاقدات أكبر من مبلغ معين (عشرة آلاف جنية مثلاً) والبعض الآخر يرى - وفقا لظروف لمشروع واوضاعه - أن يفوض التصرف في تعاقدات تصل إلى أضعاف هذا المبلغ للإدارة الوسطى. واتجاه الإدارة العليا للمشروع نحو اللامركزية يعتمد بدرجة كبيرة على الظروف المعينة التي تحكم نشاط المشروع.

هذا وقد تحتفظ الشركة بسلطة اتخاذ القرار في مستوى أعلى ليس لضخامة المبلغ الذي يتصرف فيه القرار ولكن لأثر القرار على عوامل غير منظورة مثل سمعة الشركة أو موقفها التنافسي أو الروح المعنوية للعاملين.

ثانياً : عمر المشروع وتاريخه

فدرجة الموازنة ما بين المركزية واللامركزية كثيرا ما تختلف حسب عمر المشروع، ففي حالة المشروعات الجديدة، أو عند اندماج مشروعين أو أكثر مع

بعضها البعض، فإن المركزية تكون ضرورية بدرجة أكبر - خاصة أثناء المراحل الأولى للمشروع - حيث يكون من المرغوب فيه خلق تقاليد إدارية عامة. فمن المعلوم أن هذه التقاليد تجعل من الممكن وجود درجة أكبر من اللامركزية نتيجة لاتجاه المديرين للتفكير واتخاذ قرارات متناسقة وفي نفس الاتجاه.

ثالثاً: نوع ومستوى المديرين

تتأثر درجة اللامركزية المطلوب تحقيقها بنوع ومستوى كفاءة الإدارة التي ستتخذ القرار لا مركزيا، ومن ثم الاطمئنان إلى قدرتهم على اتخاذ القرار السليم في الموقف المعين. ومدى توزيع السلطة يحده النقص في المديرين الاكفاء، حيث أن توزيع القرارات يفترض توافر المديرين الاكفاء.

إلا أن كثيرا ما يتخد المديرون الرئيسيون نقص المديرين الاكفاء ذريعة لعدم تفويض السلطة. في نفس الوقت الذي يشكو المديرون الفرعيون من عدم اعطائهم فرصة لاثبات كفاءتهم نتيجة لعدم تفويض سلطة لهم.

ولا جدال في أن تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأدنى قد يهدف إلى تدريب مديري هذه المستويات، إذ تقوم المنشأة بدفع اتخاذ القرارات أسفل التنظيم ايمانا منها بأن الممارسة العملية لاتخاذ القرار هي أحسن أسلوب للتدريب.

توافق السياسات

قد تميل إدارة المشروع إلى تركيز السلطة تأمينا لتوافق سياسات المشروع المختلفة في تعامله مع الغير، خاصة إذا ما اختلفت هذه السياسات من فترة إلى أخرى ومن ظرف لآخر، مثل سياسات التسعير والائتمان وخدمة ما بعد البيع.

وتوافق سياسات المشروع - عن طريق تركيز السلطة - قد يكون وراءه مزايا داخلية مثل تنميط الاحصاءات والسجلات المالية وبالتالي سهولة أكبر من قياس الكفاءة الانتاجية لمختلف وحدات المنشأة (عشماوي، ١٩٨٥، ص ص ٣٠٦-٣٥٣).

ومن الواضح أن حكمة توافق السياسات لا تتوافر عندما يكون للمنشأة أكثر من وحدة انتاجية مختلفة النشاط - كما إذا كان المشروع يمتلك مصنعا للغزل وآخر للنسيج وثالث للصباغة - أو إذا كانت وحداته الانتاجية في أكثر من موقع، وكان من المناسب اختلاف السياسات الإدارية وفقا للظروف المكانية لاختلاف مصادر اليد العاملة أو المادة الخام أو حتى ظروف تسويق المنتج.

ومن الملاحظ مثلا أن يترك لمدير فرع منشأة استهلاكية اتخاذ القرارات الخاصة بالمشتريات من الخضر والفاكهة وفقا لظروف تسويقها ولظروف تدبير احتياجاته منها. هذا في الوقت الذي تمركز سلطة مشتريات الاصناف الأخرى مثل المسلي أو الصابون - في الإدارة المركزية للمنشأة.

حجم المشروع وطبيعة تشغيله

هناك علاقة ما بين حجم المشروع ودرجة مركزية اتخاذ القرارات. فكلما كبر المشروع كلما تعددت أقسامه ومستوياته الإدارية، وكلما زادت القرارات التي يتخذها والأماكن التي تتم فيها كلما كان من الصعب تنسيق تلك القرارات من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة توضيحها أو تفسيرها نتيجة لبعد الصلة ما بين الشخص المسئول عن التنفيذ ومتخذ القرار، لذا يكون من الملائم تفويض السلطة.

كما تكون اللامركزية فعالة حينما ينقسم المشروع الكبير لوحدات - قد تكون متباعدة عن بعضها البعض - ويكون لكل وحدة نوعا من الاستقلال المالي والإداري والفني.

وتقتضي طبيعة وظروف تشغيل بعض المنشأت درجة أكبر من اللامركزية، كما هو الوضع بالنسبة لشركة نقل - على سبيل المثال - حيث من الضروري تفويض سلطات واسعة لمديري المناطق نظرا لطبيعة وظروف التشغيل والتي تقتضي سرعة اتخاذ القرارات وفي موقع العمل نفسه. فمن البدهي أن رجوع مدير منطقة معينة إلى الإدارة العليا في العاصمة لاتخاذ قرار بشأن تعديل مسار خط أو تدعيم خدمة نتيجة لظروف طارئ يعني في الحقيقة تعطيل اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

فلسفة الإدارة

ان فلسفة الإدارة العليا للمشروع لها تأثير هام على الدرجة التي يتم بها توزيع السلطة. ففي بعض الاحيان قد يرى رئيس المشروع الاحتفاظ بالسلطة، ليس لشهوة السيطرة والتحكم ولكن ببساطة نظرا لعدم امكانه التخلي عن الأنشطة والسلطات التي كانت معه قبل أن يصل إلى القمة أو قبل توسع المشروع.

وقد تعتنق الإدارة العليا اللامركزية كأسلوب تنظيمي ايمانا منها بأنها تدفع المساعدين إلى الخلق والمبادأة وتحمل المسئولية. فمركزية اتخاذ القرارات كثيرا ما تدفع الاشخاص إلى الخمول والرغبة في مزيد من الامان بعدم تحمل المسئولية.

أساليب الرقابة المتاحة

إن تفويض الشخص لسطاته - مع مسئوليته عن آثار هذا التفويض - يحتم على المدير أن يتأكد من سهولة وفاعلية متابعته لتصرفات مساعده الذي فوض له السلطة. ومن البدهي أن يحجم عن هذا التفويض إذا ما كان الوقت والمجهود اللازمان لمتابعة العمل وتصحيح الاخطاء أكثر من وقت أداء العمل نفسه.

ولاجدال في أن التقدم في الأساليب الرقابية الاحصائية والمالية قد ساعد على دقة وسهولة رقابة الإدارة العليا، وبالتالي الاتجاه بدرجة أكبر نحو لامركزية اتخاذ القرارات.

مدى استقرار المشروع

ففي المشروعات التي تنمو بسرعة، قد تجبر الإدارة العليا للمشروع على تفويض السلطة حتى يمكن مقابلة ظروف التطور السريع والحاجة إلى اتخاذ قرارات وفقا للموقف المعين فمن المعلوم أن حالة عدم الاستقرار والتغير المستمر تجعل من الصعوبة بمكان اتخاذ قرارت موحدة.

ومن البدهي أن هذا قد يحوى مخاطرة معينة خاصة مع نقص الأشخاص المدربين الذين يمكن أن تفوض لهم السلطة وصعوبة متابعة وتقييم عملهم نتيجة للتغير والتوسع المستمر في المشروع إلا أنها - تكون مخاطرة محسوبة، مزاياها اكبر من مساوئها المحتملة أخذا في الحسبان ظروف المشروع وخاصة حاجته إلى قرارات سريعة وفقا للموقف المعين.

وهذا بعكس الحال بالنسبة للمشروعات القديمة المستقرة حيث يوجد اتجاه طبيعي إلى تركيز السلطة. فحيث يكون هناك عدد قليل من القرارات الرئيسية التي يجب اتخاذها، فإن مزايا السياسة الموحدة ووجود عدد قليل من الاشخاص المؤهلين الأكفاء يجعل من الأجدى تركيز السلطة.

العوامل الخارجية المؤثرة

قد توجد بعض العوامل الخارجية التى تؤثر على درجة اللامركزية التي يتبعها المشروع. فتحديد الاسعار بمعرفة الحكومة - على سبيل المثال - تقيد من السلطة التي يمكن أن تكون لمدير المبيعات في تحديد الاسعار. وتدبير

احتياجات المشروع من مستلزمات الانتاج عن طريق الحصص يقيد حرية مدير المشتريات في اختيار مصدر مشترياته بل وحجم وشروط الصفقات التي يعقدها . ونفس الوضع بالنسبة لقواعد تشغيل العمال .

ومن الواضح أن مثل هذه المحددات تتزايد في بعض المجتمعات نتيجة لوجود عديد من التنظيمات التي تحد من سلطة حتى الإدارة العليا للمشروع في اتخاذ كثير من القرارات الإدارية .

٣ . ٢ . ٣ أسس تفويض السلطة

يقضي تفويض السلطة بأن تكون لدى مفوضها أصلا ، فلا يمكن لشخص أن يعطى ما ليس عنده . وإذا فوض شخص كل سلطاته لآخر فإن هذا يعني اعطاء وظيفته لهذا الشخص .

وكما سبق أن أوضحنا في مكان سابق فإن التفويض يعني توزيع المسئوليات ، واعطاء سلطة تقابل تلك المسئوليات بما يمكن من أداء العمل على الوجه المناسب مع توضيح المساحة التي تستخدم السلطة في نطاقها . وطالما أن الذي يكلف شخصا آخر بالمسئولية لا يعفي منها تماما ، إذ هو مسئول عن حسن اختيار من تحمل بالمسئولية وحسن أدائه لمسئولياته . لذا يكون مسئولا عن متابعة التنفيذ والرقابة على هذا الشخص .

فيما يلي سنعرض لأسس تفويض السلطة :

١ ـ يجب أن يكون تفويض السلطة واضحا بما يمنع من تميع المسئولية ووجود تنازعات وتداخلات بين المواقف المعينة . ومن المعلوم أن تفويض السلطة قد يكون عاما وقد يكون محددا ، كما قد يكون مكتوبا أو غير مكتوب . والتفويض المحدد والمكتوب يجعل المفوض اليه واضحا بالنسبة للواجبات الملقاة على عاتقه وهو ما يمنع من تميع المسئولية أو وجود تنازعات وتداخلات .

٢ ـ للتقليل من التنازعات والتداخلات ما بين المواقف المعينة فإن من المجدي أن يكون لكل مدير فرعي سلطة تنسيق أوجه نشاط فرعه أو قسمه مع المنظمة ككل . ولا جدال في أن لتحديد مجالات نشاط كل فرع وعلاقاته الوظيفية مع الفروع أو الاقسام الأخرى أهمية حاسمة في منع التدخلات .

٣ ـ ويجب كذلك أن يكون هناك خط واضح للسلطة ـ من رئيس المشروع إلى أدنى المساعدين ـ عبر المستويات الإدارية المختلفة . فخط السلطة هو الطريق الذي تتبعه الأوامر والتعليمات من أعلى المستويات إلى أدناها والايضاحات والاستفسارات من المستويات الدنيا إلى رئيس المنشأة . فلا بد لكل شخص أن يعرف بمن يتصل سواء بتلقي تعليمات أو اعطاء معلومات .

٤ ـ يجب على كل مدير أن يتخذ بنفسه كافة القرارات التي تدخل في سلطته ولا يرجع إلى المستوى الأعلى إلا في الموضوعات التي تمنعة محددات السلطة من اتخاذ قرار فيها .

٥ ـ من الضروري أن تتدفق السلطة بالنسبة لنشاط معين من شخص واحد إلى مساعديه . ومبدأ وحدة الأمر مفيد في توضيح علاقات السلطة والمسئولية . فأي التزام يجب أن يكون شخصيا ، وتفويض السلطة بواسطة أكثر من شخص قد يؤدي إلى تنازعات في السلطة والمسئولية . بل وأكثر من هذا إلى عدم امكان تحديد السلطة بدقة . ورغم أن من الممكن لشخص أن يؤاخذ بمسئوليته تجاه أكثر من شخص فإن وفاءه بالتزامه لأكثر من شخص من الصعوبة بمكان .

٦ ـ يجب أن تفوض السلطة إلى المدى وبالأسلوب الضروري لتحقيق النتائج المتوقعة . فكثير من المديرين يميلون إلى تجزئة وتحديد السلطة التي

يفوضونها أو حتى يحتفظون بها لانفسهم. إن من الضروري النظر أولا للعملية التي ستتم ثم تفوض السلطة المناسبة لتنفيذها.

وكثير من المديرين يميلون لتجزئة السلطة التي يفوضونها لمساعديهم ولا يتعبون أنفسهم لتحديد ما إذا كان المساعد لديه السلطة اللازمة لاتمام مسئولياتهم، بل إن بعضهم يعزف من تفويض السلطة الضرورية رغم علمه بحجمها.

إن السلطة هي القدرة على تنفيذ المهام والمسئولية هي الالتزام بتحقيق تلك المهام، لذا فإن من المنطقي أن تتناسب مع المسئولية. وكثير من المديرين يميلون إلى محاسبة مساعديهم على واجبات ليس لدى هؤلاء المساعدين السلطة اللازمة لتنفيذها. ومن جهة أخرى قد تفوض السلطة، ولا يعتبر من فوضت اليه مسئولا عن استخدامها الاستخدام السليم، إلا أن ذلك عادة ما يرجع لضعف وظيفة الرقابة.

وقد يقال إن عدم مسئولية المدير عن استخدام السلطة الاستخدام السليم، يرجع إلى عدم عدالة مؤاخذته عن نتائج لا دخل له فيها، رغم السلطة الممنوحة له. فعلى سبيل المثال فإن مدير المبيعات يفوض سلطة استخدام بعض الأفراد والموارد المادية بهدف بيع كمية معينة من انتاج المنشأة، ومع ذلك لا يمكن اعتباره مسئولا عن عدم بيع تلك الكمية نظرا لعدم امكانه اجبار الناس على شراء انتاج المنشأة الذي قد يكون أقل جودة وأعلى سعرا من انتاج منافس جديد. إلا أن من الواضح أن مسئولية مدير المبيعات ـ في مثل هذه الحالة ـ تكون محصورة في استخدام الامكانيات المتاحة له أحسن استخدام ممكن، وبالتالي ترويجه لمنتجات المنشأة أخذا في الحسبان الظروف التي استجدت في السوق.

٣ . ٣ التنظيمات الإدارية

٣ . ٣ . ١ تطور التنظيم الإداري للمنشأة

التنظيم الخطي (Line Organization) :

يعتبر التنظيم الخطي من أقدم وأسهل طرق التنظيم الإداري للمشروع وقد كانت هذه الطريقة نتاج تنظيمات استخدمها العسكريون سابقا، حيث كان القائد يتخذ جميع القرارات ثم يصدر الأوامر للمساعدين وكان المساعدون ـ بالتالي ـ يصدرون الأوامر للذين يتبعونهم، وهكذا حتى تصل إلى أدني الدرجات .

وكما هو واضح (في الشكل رقم ٢) يعتمد هذا التنظيم على وجود خط واحد ومباشر للسلطة من القمة إلى القاعدة. فكان كل من العاملين بالمنشأة مسئولاً مباشراً للشخص الذي يرأسه، وكل فرد خلاف هؤلاء الذين يعملون مباشرة في الانتاج يشرف على شخص أو أكثر .

وواضح أن هذا النوع من التنظيم محدد وحاسم، فكل شخص مسئول أمام شخص واحد فقط. كما أنه يمكن من نقل الفكرة الهامة ـ من الشخص المسئول عن التوجيه إلى الشخص المسئول عن التنفيذ ـ دون خطر التدخل فيها، بما يؤدى إلى أحكام الرقابة والتنسيق .

إلا أن لهذا النظام عيوبه الضخمة. ففي كثير من الأحيان يقتضي الأمر أن يشرف بعض الأشخاص على عدد من العاملين المتخصصين وذلك رغم أن هؤلاء الأشخاص غير ملمين بهذه التخصصات .

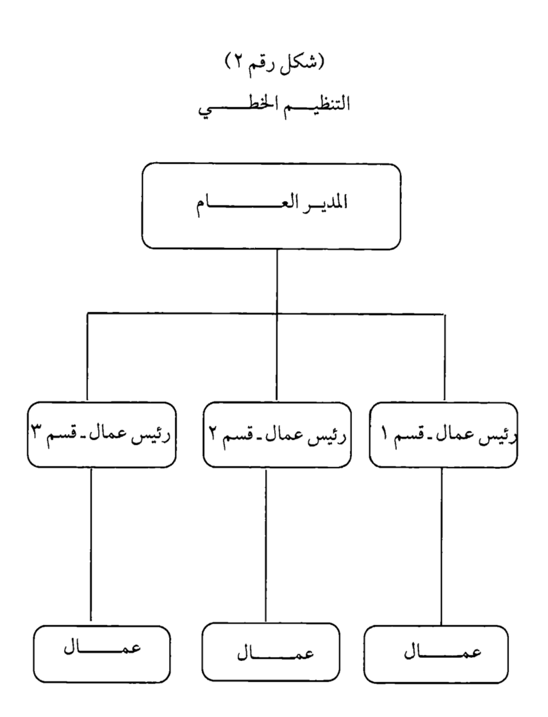
كما إن هذا النظام لا يمكن من اعداد موظفين لديهم تفهم عام لنواحي العمل بالمنشأة، بالاضافة إلى أنه لا يوفر الخبراء الاستشاريين كهؤلاء الذين يعملون في أقسام الابحاث .

ومن الملاحظ أن هذا النظام يحمل المدير مسئولية البت في كل المسائل التي تثار ـ سواء كانت تتصل بالانتاج أو الشئون المالية والتجارية أو الأفراد ـ ولا يكون لديه مستشارون لمساعدته .

ولهذا يكون عليه أن يلم بكل الجوانب ، وعادة ما تتبع هذا التنظيم كل منشأة تبدأ صغيرة جدا ، ففي ورشة ميكانيكا سيارات أو ورشة خراطة صغيرة ـ على سبيل المثال ـ يكون المالك هو المدير يساعده شخص أو شخصان إلا أنه بتضخم المشروع فإن هذا التنظيم يصبح فاشلا لا محالة .

(شكل رقم ٢)

التنظيـــم الخطـــي



التنظيم الوظيفي (Funcitional Organization) :

ويختلف هذا النظام عن نظام المنفذين في أن كل شخص ـ عدا هؤلاء الذين في المستويات العليا يتبع أكثر من مشرف ، كل منهم متخصص في حقل معين ، وله سلطة الاشراف في حدود تخصصه على العاملين بالمنشأة جميعاً .

والتخصص الوظيفي المحض قد قدم أصلا بمعرفة فريدريك تيلور ، فقد اقترح تنظيماً وظيفيا خالصا ، إذ نظم العمل في ورشة هندسية على أساس أن يكون هناك ثمانية رؤساء عمال .

للتخطيط والفحص والوقت والتكاليف والصيانة . . . ولكل من الرؤساء الثمانية هؤلاء الحق في أعطاء أوامر للعمال جميعاً ، في حدود وظيفته .

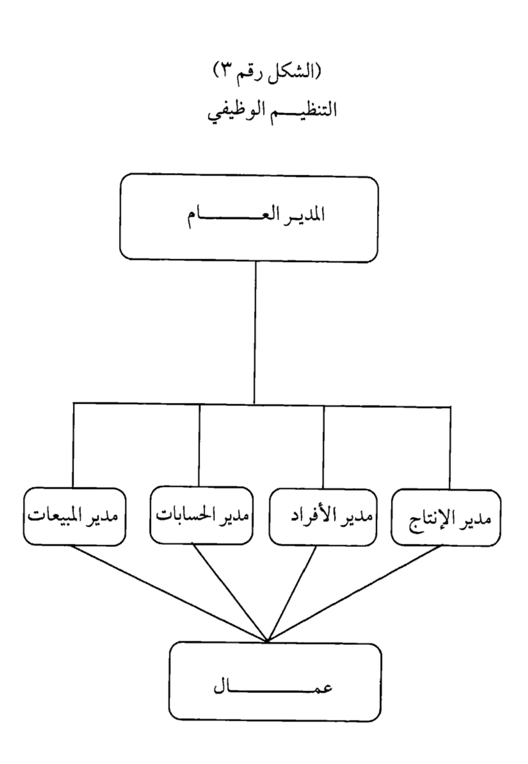
وتظهر مزايا هذا النظام في أنه يعطي لكل فرد الفرصة لتنمية تخصصاته بما يؤدى إلى نمو المنشأة ، كما أن كل مشرف ينفق جميع وقته في التوجيه والاشراف على نوع معين من النشاط ، هذا بالاضافة إلى أنه يسمح بأن يقوم كل شخص بالعمل الذي يلائم استعداده وظروفه .

إلا أن للتنظيم الوظيفي مساوئ عدة ، حيث أن تشجيع كل شخص على التخصص يؤدى إلى أن قليلاً جدا من المديرين المنفذين يكونون معدين لقيادة المشروع في حالات الضرورة . كما وأن تضارب السلطة بين المشرفين يؤدى إلى المنازعات ويشجع على التهاون . هذا بالاضافة أن تبعية الشخص لأكثر من مشرف يؤدى إلى تمييع القرارات الحاسمة وفقدها لقيمتها .

على أنه قليلا ما يتبع هذا التنظيم اليوم إلا في حالات معينة موجودة في «التنظيم الخطي الاستشاري» . هذا ويستخدم التنظيم الوظيفي في الشركات الكبيرة بالنسبة للإدارة العليا ، ونادرا ما يستخدم في حالة موظفي الإدارة الوسطى أو إدارة التشغيل .

(الشكل رقم ٣)

التنظيـــم الوظيفي



التنظيم الخطي الاستشاري

ويعتبر التنظيم الخطي الاستشاري خليطا من التنظيم الخطي والتنظيم الوظيفي اللذين سبق شرحهما، فالتنظيم الخط الاستشاري يؤدي - مثل التنظيم الخطي - إلى تفويض السلطة من أعلى إلى أسفل. ومثل التنظيم الوظيفي فإنه يوجد موظفون متخصصون في معالجة مشاكل معينة.

وحيث أن من العيوب الأساسية للتنظيم الخطي أنه لا يمكن من وجود الموظفين الملمين بجميع نواحي النشاط التي يشرفون عليها. فإن التنظيم الخطي الوظيفي يوفر مجموعة من المستشارين أو المتخصصين لاعطاء النصيحة للعاملين في التنفيذ. وعلى وجه العموم فإن هؤلاء المتخصصين يعطون توصيات لا قرارات نهائية.

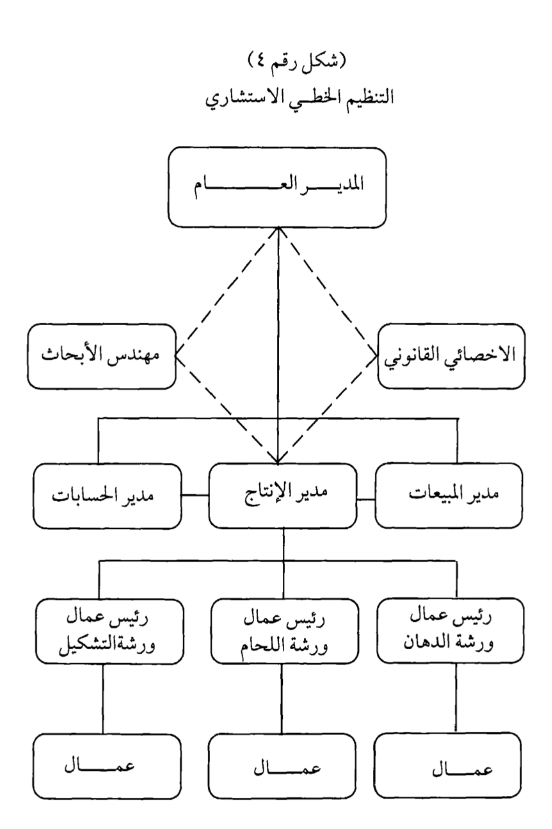
ويوضح الشكل رقم (٤) كيف تتجمع خصائص التنظيم الخطي والتنظيم الوظيفي. فهنا يمر خط السلطة مباشرة من المدير العام إلى الموظفين المتوسطين الثلاثة: مدير الحسابات، مدير الانتاج، ومدير المبيعات.

هذا بينما يستمر خط السلطة المباشرة في المرور ما بين رئيس العمال ومدير الانتاج، إلا أن من الواجب ملاحظة أن المستشارين الاثنين - مهندس الأبحاث والاخصائي القانوني - يخدمان كناصحين لكل من المدير العام ومدير الانتاج. وبتعديلات بسيطة فإن التنظيم الخطي الاستشاري يستخدم على نطاق واسع في الغالبية العظمى من الحالات.

والميزة الكبرى لهذا النظام أنه يبقى على ميزات الإدارة المباشرة، بينما يسمح للموظفين المنفذين باستدعاء الموظفين المتخصصين لمساعدتهم. وميزة أخرى هامة له، هي أن الشخص ليس مسئولا إلا أمام مشرف واحد فقط.

(شكل رقم ٤)

التنظيم الخطـي الاستشاري



وبصفة عامة تنحصر مهمة الاستشاريين في الآتي :

١ ـ اعطاء الرأي في المشكلات المختلفة سواء أكانت فنية ، أم مالية ، أم تجارية أم إدارية .

٢ ـ تقديم الاقتراحات بالنسبة لتنفيذ الخطط والبرامج .

٣ ـ التوصية بخصوص معايير الأداء .

والتطبيق السليم للنظام الخطي الاستشاري بشكل مناسب يؤدى إلى التوظيف السليم للامكانيات البشرية المتاحة للمنشأة والاستخدام الأكثف للقدرات المختلفة كل من مكانه المناسب وبالأسلوب المناسب .

على أن للتنظيم الخطي الاستشاري بعض المساوئ، إذ يميل الاستشاريون إلى الضغط على المنفذين لاتباع نصائحهم . كما أن المنفذ الأقل تجربة قد يقع في حيرة في بعض الأحيان حينما يتضارب رأي مساعديه التنفييذين مع رأي الموظف الاستشاري .

هذا وهناك خطر في أن يمارس الموظف الاستشاري سلوكا غير مسئول ، لعلمه أنه لن يحاسب عن نتائج اتباع نصائحه .

على أنه رغم كل هذه المساوئ فإن التنظيم الخطي الاستشاري يستخدم على نطاق واسع في العديد من الشركات الصناعية ، فمن الممكن التقليل من مساوئه أو حتى تلافيها كلية ، إذا ما وجد التنظيم ذو الكفاءة العالية الذي يمكن من أحكام الرقابة مع التنسيق الدقيق لأوجه النشاط .

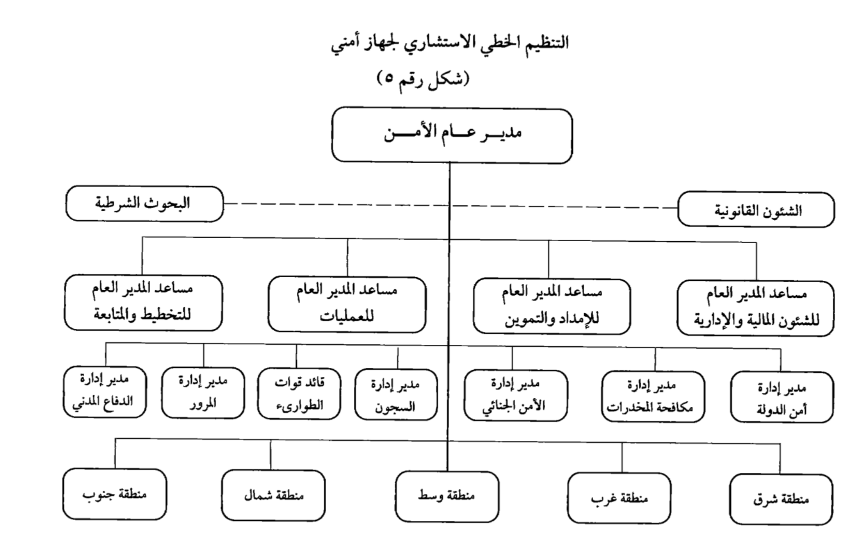
٣ . ٣ . ٢ التنظيم الإداري لجهاز الأمن

وبالنسبة لقطاع الأمن ، فإن من الواضح عدم مناسبة التنظيم الوظيفي له ، حيث أن الضبط والربط يقتضي وحدة الأمر وحصره في رئيس واحد فقط يتلقى منه المرؤوس الأوامر ، ولا يطيع أي أمر من أي مسئول خلاف رئيسه .

هذا ويمكن استخدام النظام الخطي الاستشاري حيث توجد أجهزة تقدم رأيها الاستشاري لمختلف الإدارات التنفيذية كما هو موضح في الشكل التالي .

التنظيم الخطي الاستشاري لجهاز أمني

(شكل رقم ٥)



٣ . ٣ . ٣ نظام اللجان

وفي نظام اللجان ـ والذي غالبا ما يأخذ صورة تعديل جزئي في النظام الخطي الاستشاري ـ تؤدى الواجبات الوظيفية بواسطة لجان بدلا من أن تؤدى بواسطة أشخاص معينين . وهذه اللجان لا تحل بالضرورة مكان الأشخاص المنفذين والاستشاريين ، بل أن هدفها هو تبادل الآراء والاستفادة من خبرات مجموعة معينة من الأشخاص لدراسة موضوع حيوي وهام . وهذا بالاضافة إلى أن من الممكن تكوين اللجان من خبراء قادرين على أعطاء المشكلة اهتماما أكبر كثيرا من ذلك الذي يمكن أن يعطيه شخص معين .

ان نظام اللجان يهتم بالعنصر البشري ، إنه يوفر لجميع العاملين بالمشروع الصلات الضرورية لأداء عملهم على أكمل وجه ممكن . ويؤمن نظام اللجان حصول المشروع على نصيحة كل ذي خبرة من أفراد المنشأة . إذ يشجعهم على اعطاء أحسن ما عندهم . وعادة ما تحل اللجان مشاكل التشغيل الروتينية كما تبحث وتقترح حلولاً للمواضيع المتعلقة بسياسة المشروع .

ولتوفير أعلى فاعلية ممكنه لعمل اللجان فإن من الواجب الالمام بالمبادئ الآتية :

١ ـ أهمية أخذ وجهة نظر الأشخاص الذين يقع على عاتقهم تنفيذ الخطة في الحسبان .

٢ ـ يمكن للاشخاص وثيقي الصلة بتفاصيل التشغيل أن يسهموا باقتراحات فعالة .

٣ ـ يمكن أن تنفذ الخطط بسهولة أكبر ، إذا ما ألم المساهمون فيها الماما دقيقا بالعلاقات والعوامل المرتبطة بها .

ويمكن تقسيم اللجان إلى أربع فئات عامة .

١ ـ لجان لها السلطة الكاملة لاتخاذ قرارات .

٢ ـ لجان لها سلطة اتخاذ قرارات ، إلا أن تنفيذ تلك القرارات يتطلب التصديق عليها من شخص مسئول .

٣ـ لجان استشارية ليس لها اتخاذ قرارات ولكن ينحصر عملها في تقديم التوصيات للشخص المسئول .

٤ ـ لجان لدراسة موضوع معين ، يهدف مناقشة واستخلاص نتائج معينة منه .

إلا أن لنظام اللجان مساوئ إذ أن المديرين قد يضيعون وقتا كبيرا في حضور اللجان والالمام بما يقوم به الآخرون ويكون من الضروري توظيف مساعدين لهم لاتمام ماكان يجب أن يقوموا به أثناء حضورهم اللجان .

كما يكون عليهم كذلك الالمام بما تم أثناء غيابهم عن العمل بما يؤدى إلى زيادة حجم المكاتبات والمذكرات المتداولة خلال المشروع ويزيد من الوقت المستغرق في قراءتها . بما يؤدى في النهاية إلى رفع تكلفة الانتاج . فهو ولا جدال عبء على الجهد الفعلي للمديرين والذين لا يتحملون مشاكلهم الحقيقية فقط بل كذلك متابعة ما يقوم به زملاؤهم المديرون الآخرون . كما أن اللجان قد تكون في عديد من الحالات مضيعة للوقت في اجتماعات غير مثمرة مما يؤدى إلى تأخيرات غير ضرورية في اتخاذ القرارات .

وعادة ما تتضمن قرارات اللجان نوعا من حلول الوسط ، فلو كان هناك شخص قوي الشخصية ويسيطر على اللجنة ، فلن يكون عمل اللجنة في الواقع إلا الالمام فقط بما يتم ، وحتى لو سلم ـ كما هو العادة في معظم الأحيان ـ لوجهة نظر تثار فانه يشعر بالمضايقة لأن وجهة نظره المعقولة المدروسة لم يؤخذ بها بواسطة أشخاص يعرفون أقل عن الموضوع .

وقد تستخدم اللجان لبناء أمبراطوريات حيث يستطيع أشخاص أن ينشروا أفكارهم أو يوسعوا أقسامهم أو وظائفهم وبالتالي مرتباتهم، أو لمعارضة الآخرين المنافسين لهم، أو الحد من فاعلية الأشخاص المهتمين بحل المشاكل العاجلة.

كما وقد ينجح عضو مندفع قوى الإرادة في السيطرة على اللجنة والتأثير على أعضائها عند اتخاذ قراراتهم النهائية. ويظهر هذا بدرجة كبيرة عندما يكون باقي الأعضاء مرءوسين لهذا الشخص.

وقد يستخدم نظام اللجان كوسيلة للتخلص من المسئولية أو تمييعها أو تأخير البت في الموضوعات. فمن الملاحظ في حالات كثيرة أن يتجه المسئولون إلى تشكيل لجان هربا من تحمل مسئولية هي من صميم اختصاصهم، أو لاتخاذ قرار يعلمون بعدم صوابه وذلك بتشكيل اللجنة من عدد من ضعاف الشخصية أو الأشخاص الواقعين تحت تأثير الذي شكل اللجنة أو ممن لا يدققون في دراسة ما يعرض عليهم من مواضيع. كما أن من وسائل تأجيل البت في المواضيع أن تحول على لجنة من أشخاص غير متفاهمين لا يعملون كفريق.

ومن المتفق عليه أن من الصعوبة بمكان أن يعمل تنظيم بكفاءة عالية ولمدة طويلة إذا ما استخدم نظام اللجان على نطاق واسع.

هذا وهناك سؤال هام أثار الانتباه وهو ما إذا كانت المجموعة أكثر خلقا وابتكارا من الأفراد، والواقع أن لكل مزاياه وعيوبه(Davis, 1967,p.377-378) فمجموعة متوسطة الحجم تنتج فعلا أفكارا أكثر ونوعية أحسن من الأفكار، ومن ثم لو كان هناك شخص متوسط الذكاء والخبرة، لديه مسئولية منفردة عن خلق الأفكار فإنه وينتج افكارا أقل من المجموعة. إلا أنه عند مقارنة اجمالي

نتائج الجماعة مع أجمالي ناتج نفس العدد من الأفراد الذين يعملون مفردين، فإن الانتاج الفردي يكون أعلى من الانتاج الفردي وبدرجة واضحة (Dunnette, 1984, pp.12-16).

ففي دراسة شملت فريقين تعداد كل منهما (٤٨) شخصا الأول من العلماء الباحثين والآخر من خبراء الاعلان، قسم كل منهما إلى (١٢) مجموعة تتكون الواحد منها من ٤ أشخاص، كلفت كل مجموعة بحل مشاكل معينة تتفق مع اهتماماتها وخبراتها مرة يعملون كمجموعة والأخرى كأفراد، وقد انتج الباحثون (١٤١) فكرة كأفراد بالمقارنة بـ (١١٠) افكار عندما عملوا كمجموعات. أما رجال الإعلان فقد انتجوا (١٤١) فكرة كأفراد بالمقارنة بـ(٩٧) فكرة كمجموعات.

وعندما قيمت نوعية الاقتراحات ـ بواسطة أشخاص خارجين ـ لوحظ تفوق الأفكار الفردية لكل من البحاثة وخبراء الاعلان أي أن المجموعات أقل خلقا وابداعا من نفس الأشخاص إذا عملوا منفردين. إلا أن تداخل المجموعة يؤكد الحصول على ميزات مثل الحماس واهتمام المشاركين في المجموعة.

٣ . ٣ . ٤ التنظيم غير الرسمي

إن الخريطة التنظيمية قد تحسم الاتجاهات الإدارية الرسمية، إلا أنها لا تستطيع أن تبين العلاقات التي تنمو بين الناس في ظروف الواقع الفعلي.

فالتنظيم الرسمي يستطيع أن يوضح الأهداف وأن يحدد ـ عن طريق الأوامر والتعليمات ـ ما يجب أن يقوم به كل فرد في المشروع لتحقيق الأهداف الموضوعة. إلا أنه لا يستطيع أن يحرك دوافع العاملين ويوفر مقتضيات تعاونهم لتحقيق تلك الأهداف. فالذي يستطيع ذلك هو التنظيم

غير الرسمي. فهو الذي يجمع الأفراد، في نطاق الروابط المهنية أو الاجتماعية أو النقابية أو الفئوية، والتي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة ومن ثم علاقات شخصية أقوى من العلاقات الرسمية.

ونظرا لأن التنظيم الرسمي يلعب دورا هاما في عمل أي شركة، فإن نقل مدير من شركة إلى شركة أخرى، أو حتى من قسم إلى قسم آخر يعني ضرورة دراسته لكيفية عمل الشركة أو القسم المنقول إليه، وأنسب الطرق لتحقيق ما يريده.

وعادة ما يجد المدير الجديد أن الأهمية النسبية لمختلف المديرين تختلف عما هو موجود في الخريطة التنظيمية، وأن هناك مصالح متعارضة ما بين مجموعات مختلفة داخل المشروع، على سبيل المثال الحاصلون على مؤهل معين، أو خريجو جامعة أو معهد معين.

ففي شركة ما قد يكون من الكافي لكي ينفذ الشخص ما يريد أن يحصل على تأييد المدير العام، أما في شركة أخرى فقد يكون من اللازم أن يجمع الزملاء لصفه. وفي بعض الأحيان قد يكون هناك لجان، وفي البعض الآخر قد يكون هناك اجتماعات على مستوى الإدارة لأجل تبادل المعلومات، وفي معظم الشركات يكون هناك واحد أو أكثر من الأشخاص الذين لديهم بالذات المعلومات اللازمة.

كما يكون على المدير الجديد أن يلم بالقواعد غير المكتوبة في الشركة أو في القسم الذي نقل إليه، والتي قد تكون مختلفة عن تلك الموجودة في الشركة أو القسم الذي كان يعمل فيه. وعليه أن يعلم الأحوال التي يمكن أن يتصل فيها بشخص معين عن طريق التليفون، والأحوال التي يجب أن يكون الاتصال شخصيا. كذلك يجب أن يلم بالمواضيع الحساسة التي يجب

عدم مناقشتها مع الآخرين، والتصرفات المقبولة وغير المقبولة. كما أن من المفيد أن يلم بالمظاهر التي تدل على اهتمامه بوظيفة مثل ضرورة الحضور بالملبس الكامل.

إنه يحتاج إلى فهم عام لكيفية عمل وتصرف الأشخاص العاملين بالمشروع. فالمنشأة ليست مجرد تجميع لأشخاص متفرقين يؤدون وظائف معينة ولكنها أيضا نظام اجتماعي أو مجموعة من العلاقات الاجتماعية ترتبط بكيفية تجاوب الأشخاص مع بعضهم البعض. ففي بعض الأحيان قد يكون هناك عدد من تجميعات المصالح التي تعمل ضد بعضها البعض.

والتنظيم غير الرسمي هو أي مجموعة من اثنين أو أكثر من الذين يتصلون بانتظام ـ قليلا أو كثيرا لأغراض تبادل المعلومات أو التسلية أو للتوصل إلى اجماع بخصوص عمل معين، ومن الواضح أن اتصال هؤلاء ببعضهم البعض يتم بشكل مباشر بصرف النظر عن خطوط الاتصال الرسمية.

وعادة ما يتوصل الأشخاص إلى طرائق غير رسمية لانجاز عملهم وهذا هوالتنظيم غير الرسمي. والأشخاص الذين يعملون مع بعضهم البعض عن قرب لفترة مناسبة، عادة ما يكونون مجموعة اجتماعية لديها شعور بالشخصية كمجموعة. وقد يكون هناك عديد من الجماعات الاجتماعية في نطاق ـ مجموعة عمل واحد.

أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية

من أهم أسباب وجود التنظيمات غير الرسمية أنها تفي بالاحتياجات الانسانية التي لا تستطيع التنظيمات الرسمية القيام بها. فكلما يظهر من الشكل رقم (٦) فإنه وبصرف النظر عن الخريطة التنظيمية الرسمية الموضحة بالخطوط السوداء يكون هناك تنظيم غير رسمي موضح بالخطوط المقطعة.

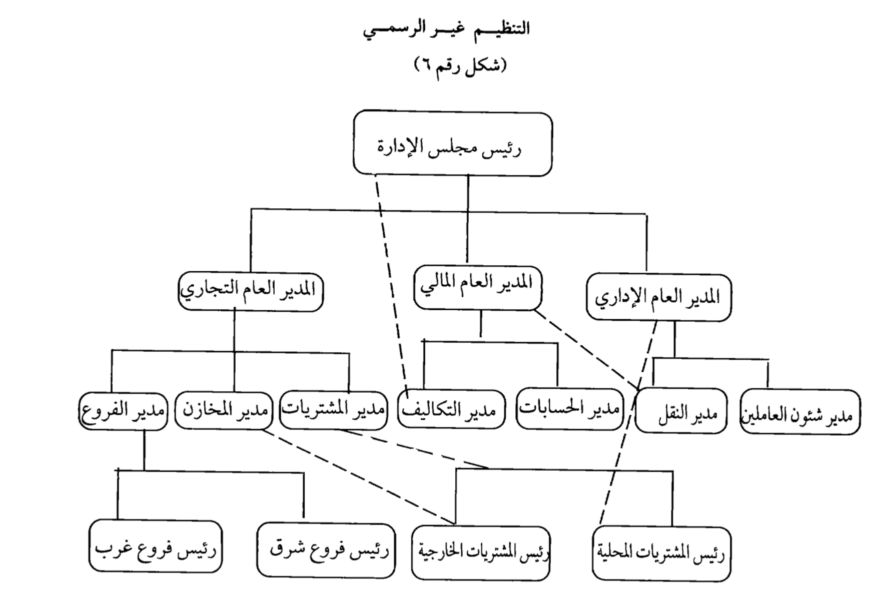
فعلى سبيل المثال فإن رئيس مجلس الإدارة يكون لديه علاقة خاصة بمدير التكاليف، ومن ثم يتخطى المدير العام المالي ويتصل به مباشرة. ونفس الوضع، فإن المدير العام الإداري تكون له علاقة برئيس المشتريات المحلية بحيث يتم الاتصال بينهما متخطين خطوط السلطة في التنظيم الرسمي، والذي يجب أن يكون عن طريق مدير المشتريات والمدير العام التجاري، للحفاظ على مستوى معين من النظام أو الانضباط لأفراد المجموعة.

والسبب الثاني هو الحاجة إلى المعلومات والمعلومات الفورية، ففي الأحوال العادية، عادة ما توزع المنشآت الأخبار ببطء أو حتى قد تحجبها، لذا فإن التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة مع اعضائها.

والسبب الثالث لوجود التنظيمات غير الرسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي. فاعضاء الجماعة غير الرسمية قد يجمع بينهم رغبتهم في التميز والظهور بطريقة معينة. وقد يتصل التوافق المطلوب بين الاعضاء بملبس أو بسلوك أو بأفكار أو عادات.

التنظيم غير الرسمي

(شكل رقم ٦)



أثر التنظيمات غير الرسمية على كفاءة الإدارة

وجماعات التنظيمات غير الرسمية لها تأثير هام على الإدارة، حيث أن هذه الجماعات يمكن أن تساعد أو أن تعرقل بدرجة كبيرة أهداف الإدارة، فقد أظهر عدد من الدراسات أن الحماس للعمل، يكون بدرجة أكبر عندما توجد مجموعات من الأشخاص داخل المشروع أو القسم، هذا بفرض أن أهداف المجموعة لا تتعارض مع أهداف الإدارة، فوجود مثل تلك المجموعات عادة ما يجعل أفراد المجموعة يتمتعون بعملهم بدرجة أكبر. ويكونون أكثر ارتباطا وأقل عرضه للتغيب من العمل، حيث أنهم أصبحوا جزءا من جماعة اجتماعية كل منهم جزء منها.

والتنظيم غير الرسمي يزكي الشعور بالكرامة والاحترام الذاتي. وبينما يميل التنظيم الرسمي إلى نسيان شخصية الفرد ويركز على الجوانب غير الشخصية للواجبات والمسئوليات، فإن التنظيم غير الرسمي يمكن الأشخاص من مباشرة حجم معين من الاختيار ومن تدعيم سلوكهم الشخصي. ومن ثم فإنهم يكونون أكثر رغبة في التعايش مع السلطة المفروضة من التنظيم الرسمي.

وعلى المدير بمجرد معرفة قادة المجاميع غير الرسمية، أن يكتسب تعاونهم إذ أن التنظيم والتوجيه يكون أسهل كثيرا في هذه الحالة. فحسن النية والنشاط والمبادأة من التنظيمات غير الرسمية. يمكن أن يدعم التنظيم الرسمي، وكلا منهما يمكن أن يستفيد من الوفاء باحتياجات الآخر. وبالعكس فإذا فشل المدير في كسب تعاون قادة المجموعات غير الرسمية، فإن قدرته القيادية تنخفض ويصبح أداؤه سيئا.

ومن البديهي أن الجماعات غير الرسمية ـ في نطاق التنظيم الرسمي ـ يمكنها أن تعمل ضد أهداف الإدارة، وهناك عدة أبحاث أوضحت أنه حتى مع وجود نظم حوافز، فإن العمال لن يعملوا بالضرورة بأعلى كفاءة انتاجية يمكن

تحقيقها، إذ أنهم يميلون إلى العمل بمعدلات عادية أقل كثيرا جدا من تلك التي يمكن أن يحققها العامل المتوسط. وقد تستخدم الجماعة صورا مختلفة من الضبط على أفرادها الاكفاء لأجل ضمان عدم تعديهم لتلك المعدلات.

ومن ثم فإن الجماعة غير الرسمية قد يكون لها أهدافها الخاصة والتي قد تتفق أو تتعارض مع أهداف الإدارة، ويكون لها كذلك عقوباتها والتي تختلف عن تلك الموجودة في التنظيم الرسمي، والتي قد تشمل عدم قبول الشخص في المجموعة أو التوقف عن مساعدته، وتختلف درجة العقوبة حسب مدى تأثير تصرفات العضو على مصالح المجموعة.

وعندما تكون المجموعة غير الرسمية قوية، فإن من المتوقع أن تكون عقوباتها أكثر فاعلية من عقوبات الإدارة نفسها. فقد لا تتمسك الإدارة بتوقيع عقوبة معينة طالما أن الخطأ لا يعتبر نقضا للقواعد الرسمية، ولكن المجموعة غير الرسمية عادة ما توقع عقوباتها إذا ما نقض أحد أعضائها اتفاقاتها وخرج على الجماعة.

ودرجة اتفاق عمل الجماعة غير الرسمية مع أهداف الإدارة يعتمد بدرجة ما على نوع الاشراف، فقد أظهرت الدراسات أن اشراك العمال في اتخاذ القرارات يجعلهم أكثر قربا من تفكير الإدارة. ونفس الشيء ما أظهرته دراسات البروفيسور ريفينز بجامعة مانشتر.

ومن ثم فإن التنظيم غير الرسمي يمكن أن يؤدى إلى الاسراع في تبادل المعلومات والأفكار، كذلك فإن حل عديد من المشاكل يمكن أن يتم بشكل غير رسمي، وكثيرا ما يجري بعلم وموافقة الإدارة العليا. وهكذا فإن من الضروري أن يؤخذ التنظيم غير الرسمي في الحسبان عند النظر في مشاكل المشروع أو بحث طريقة عمله.

أنواع التنظيمات غير الرسمية

وهناك العديد من التنظيمات غير الرسمية، ويمكن تقسيمها على أساس عصبة (Cliques) وعصبة فرعية.

والعصبة تتضمن أشخاصا لهم ارتباطات وثيقة مع بعضهم البعض مثل الأشخاص الذين يمثلون الأنشطة الوظيفية المختلفة - كالمحاسبين والمهندسين - والذين يشعرون بالحاجة إلى التعاون لحماية مصالحهم.

أما العصبة الفرعية فتشمل أشخاصا معدودين يمكن تمييزهم في نطاق العصبة. وعادة ما تكون تلك العصبة الفرعية قادرة على التحكم في العصبة، وبالتالي في المجموعة الرسمية بأكملها. وفي مثل هذه الحالة فإنه يمكن أن يحكم عدداً كبيراً من أشخاص جماعة منتظمة بواسطة جماعة صغيرة ليس لها وجود رسمي.

٣ . ٣ . ٥ البيروقراطية

مع تضخم حجم المشروع أصبح التنظيم أكثر تعقيدا، فعدد المديرين والمتخصصين زاد بدرجة أسرع من درجة تزايد عدد العاملين وبالتالي تضخمت المصروفات الإدارية وأصبح العاملون يعدون وفقا لطبيعة الوظيفة وليس العكس، ووضعت القواعد التي تغطي عديدا من أوجه نشاط المشروع، مثل من له الحق في التفويض بصرف مبلغ معين وما هي قيمة هذا المبلغ وعلى أي أساس يكون الصرف. وهذا الوضع ينصرف إلى كافة أنواع المشروعات سواء كانت صناعية أم تجارية أم خدمات اقتصادية أو حتى خدمة حكومية. وهو ما يطلق عليه البيروقراطية (*). فالبيروقراطية تجعل من الممكن القيام

(*) هناك عدة تفسيرات لكلمة البيروقراطية وأكثرهذه التفسيرات شيوعا هو أن الكلمة مركبة من جزئين، الجزء الاول Bureau وتعني مكتب، والثاني Caracy وتعني، أن يكون قويا، أي أنها تعني سلطة المكتب أو القوة المكتبية).

بالإدارة الصحيحة ، ومن هنا فإنها تتطور في أي منشأة ضخمة ترجو الاستمرار وبكفاءة ، وقد يكون من الغريب أن نقول أن سبب تطور البروقراطية هو كفاءتها بينما لفظ البروقراطي عادة ما يستخدم للاشارة لعدم الكفاءة .

ومعظم مشايعي الإدارة العلمية يؤكدون الاجراءات الرشيدة المحدودة بدقة ، ومن ثم فإن معظم مستشاري الإدارة يحاولون تنمية البيروقراطية رغم أنهم سوف يفزعون لو فكروا في الكلمة بمفهومها الشائع . أنهم ينصحون بمنظمة مخططة بدقة بمستويات سلطة محدودة بوضوح وظائف متخصصة ، وموصوفة بالتفصيل (Stewart, 1970, p.20) . وأول من قدم تحليلا متكاملا للنموذج البيروقراطي للإدارة هو العالم الألماني مكس فيبر (Weper, 1994) .

وإن كان قد تعرض لبعض النقد ، إلا أنه لا يمكن اغفال أهميته الرائدة في هذا المجال : ويمكن ايضاح المعالم الرئيسة للبيروقراطية في الآتي :

التخصص

ويوجد هذا بين أي مجموعة من أشخاص يعملون مع بعضهم البعض ولكنها تكون موجودة بصورة واضحة في البيرقراطية . والمعالم الرئيسة للتخصص في البيرقراطية في أنها تستخدم للوظيفة لا للشخص ، حيث أن الوظيفة عادة ما تستمر في الوجود بينما شاغلها معرض لترك المشروع .

تسلسل السلطة

يوجد هنا فصل كامل ما بين المديرين والذين يدارون ، ففي الصناعة يوجد الإدارة والعامل . وفي الجيش الضباط والجنود ، هذا وفي نطاق الإدارة توجد مستويات محددة بوضوح ، كما سبق وأن بينا في المستويات الإدارية .

وجود قواعد وتعليمات

وتحكم هذه القواعد والتعليمات تصرفات العاملين. ومن الواضح أنه يجب أن تكون تلك القواعد والتعليمات ثابتة بوجه عام لا تتغير تبعا للأشخاص أو الوقت، وأن يلم بها العاملون.

عدم شخصية القواعد والتعليمات

وهو الذي يفرق في الواقع ما بين البيروقراطية والتنظيمات الأخرى المستخدمة في بعض المشروعات الصغيرة.

وتضخم حجم المشروعات وتعقد وتشابك مختلف أوجه نشاط المشروع يساعد على نمو البيروقراطية.

ويدعم من البيروقراطية مشايعوا حركة الإدارة العلمية والذين يرون الاهتمام بتحديد الاختصاصات ومختلف الظروف والأوضاع داخل المشرعات.

على أنه توجد محددات على نمو البيروقراطية في المشروع، فالإدارة العليا للمشروع قد تكون معارضة للبيروقراطية أو تعتقد بأنها شئ غيرمرغوب فيه.

فللبيروقراطية مزايا ومساوئ، فمن ناحية قد يكون المدير مطلق السراح من كثير من أحكامه السابقة غير المدروسة، فإنه يعين بمؤهلات محددة ويرقى على أساس امكانياته، ويكون له مركز محدد واضح له أجر معين ومزايا محددة، ويمكنه أن ينظر للأمام بوضوح متوقعا خطوات معينة في السلم الوظيفي، وتوجد قواعد واحكام معينة وتحميه من الفصل من الوظيفة ويكون ولاؤه للمنشأة وليس لأشخاص معينين.

هذا من ناحية مزايا البيروقراطية ، أما من ناحية المساوئ فنجد أنها تقيد حرية الشخص في الحركة ، فيكون مشغولا طوال الوقت بتنفيذه لواجبات معينة وفقاً لمحددات يعمل في حدودها . كما أن سرعة تقدم الشخص المبرز الكفء عادة ما تعرقلها القيود التي تصنعها القواعد والتعليمات .

ومشاكل البيرقراطية هي في الواقع مشاكل وجود قواعد وأحكام غير شخصية ولكن ليست غير انسانية ، وكيفية وجود نظام وقواعد مستقرة ولكن ليست جامدة ضد التغيير ، وكيفية عمل المديرين على تنمية أهداف المنشأة دون أن يكون شغلهم الأول احترام القواعد والنظم الموضوعة .

الفصل الرابع
التنمية الإدارية

التنمية الإدارية

٤ . ١ وظيفة التنمية الإدارية

التنيمة الإدارية هي الوظيفة التنفيذية المتعلقة بتدبير الاحتياجات، والاختيار، والتدريب، والترقية، واعتزال الخدمة للمديرين بالمشروع. وتختلف هذه الوظيفة عن وظيفة تنمية العاملين من غير المديرين والتي تعتبر وظيفة معقدة - في حد ذاتها - يخصص للقيام بها جهاز خاص عادة ما يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد.

ولقد دفعنا إلى مناقشة وظيفة التنمية الإدارية هنا، ارتباطها الوثيق بتفويض السلطة. فكل مدير مسئول عن الاختيار والاشراف المباشر على معاونيه الذين فوض لهم السلطة، وبالتالي تعتبر التنمية الإدارية واحدة من الوظائف الهامة التي يباشرها كل المديرين في كافة المستويات. فقد أوضح بيتر دركز أن هناك خمس مهام أساسية لعمل المدير : وضع الأهداف، التنظيم، التحفيز، قياس الأداء، وتنمية قدرات الأشخاص الذين يعملون تحت رئاسته (Drucker, p.3).

ومما تجدر ملاحظته أن بعض المديرين يترددون بل وقد يعزفون عن مباشرة وظيفة التنمية الإدارية نظرا للمسئولية الكبيرة المرتبطة بها، ملقين بعبئها على قسم الأفراد، وهذا اتجاه خاطئ، فتطوير مدير المستقبل لا يمكن أن يكون عملية روتينية تتم بعيدا عن صانعي سياسة المشروع، فمسئولية التنمية الإدارية تقع على مدير عام المنشأة ومساعديه المباشرين، والذين يتكون منهم مجموعة المديرين المسئولين عن رسم سياسات اخراج أهداف المشروع إلى حيز الوجود.

ان من الضروري أن يقوم هؤلاء بوضع برنامج التنمية الإدارية، فيحددوا أسلوب تدبير احتياجات المنشأة من المديرين الأكفاء - سواء عن طريق الترقية من الداخل أو جذب العناصر الممتازة من خارج المشروع - واجراءات الاختيار، وأسلوب التدريب وكيفية ترقية أو تقاعد المديرين، وبمجرد وضع سياسات التنمية الإدارية، يكلف بوضعها موضع التنفيذ أي رئيس قسم، والذي عادة ما يكون رئيس قسم الأفراد نظرا لما لديه من امكانيات ومعرفة بالاجراءات التي تتخذ في هذا المجال.

ومن المهم أن يتابع المديرون الرئيسيون في المنشأة تنفيذ برامج التنمية الإدارية إذ كثيرا ما يعرقل تنفيذها، نتيجة لعدم موافقة كثير من المديرين على اخلاء طرف مساعديهم خلال فترة التدريب، خاصة إذا ما كان سير العمل سيتأثر من تغيب هؤلاء المساعدين وكان المديرون متشككين من فاعلية برنامج التدريب أو أن عائد البرنامج سيظهر في الأمد الطويل، كما إذا صمم التدريب لمقابلة احتياجات مستقبلية. فمن الواضح أن أي خطة فعالة للتنمية الإدارية لابد وأن تأخذ في الحسبان التغير في نوع وحجم نشاط المنشأة وأثر ذلك على النوعيات والمستويات الإدارية المطلوبة مستقلاً. وهكذا فإن من الواجب أن تباشر الإدارة وظيفة التنمية الإدارية حتى يمكن توفير احتياجات المشروع من المديرين الاكفاء وبالعدد المناسب.

والتنمية الإدارية عملية مستمرة للتدريب والتنمية لأفراد مختارين لاعدادهم لشغل وظائف حالية أو مستقبلية وتعمل على توفير مستوى عال من الكفاءة القادرة على انجاز المهام اللازمة لتحقيق المنشأة لأهدافها.

وتبدأ عملية التنمية باختيار المرشحين الذين لديهم قدرات إدارية ورؤيا واضحة لمستقبلهم الوظيفي. ونظراً للاختلافات الفردية بين الافراد

والوظائف التي يشغلونها أو يرشحون لشغلها، فإن جهود تطوير الأفراد يجب أن تركز على الاحتياجات الفردية للأفراد من جهة والمهارات والقدرات الإدارية التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة المعينة، والظروف التي يتم انجاز العمل تحتها.

وعلى الأفراد تحمل المسئولية الأولى لتطوير انفسهم ومن ثم يجب التأكيد على أهمية التطوير الذاتي، وبالتالي ضرورة أن تقوم المنظمة والرؤساء والمشرفين بتوفير الظروف المناسبة لتحفيز الأفراد على تنمية الذات.

إن التنمية الإدارية هي الوسيلة لتأمين مديرين قادرين على ابقاء الوضع التنافسي للمنظمة، وبتحديد أدق فإن التنمية الإدارية لها أربعة أهداف (Farmer, 1982, p.411-413) هي:

١ ـ استمرارية المنظمة: والمنظمة وجدت لتبقى فترة طويلة ومن ثم يجب أن يتوافر لديها المديرون المؤهلون والقادرون على تحقيق أهدافها.

٢ ـ احلال المديرين: فالمنظمة تحتاج لإحلال مديرين مكان من يتطلب الظروف استقالتهم أو احالتهم للمعاش ومن الناحية النموذجية يجب أن تكون هناك اثنان يمكنهم أن يحلوا مكان كل شخص تقتضي الظروف تركه للمنظمة.

٣ ـ توفير فريق متكامل من المديرين ذوي القدرة المدربين ومن ثم تحسين مستمر في الوظائف الإدارية لجميع أنشطة المجموعات.

٤ ـ التنمية الفردية: فبناء القدرة لكل مدير هو الهدف الأساسي للتنمية الإدارية. فالمنظمة تتكون من أفراد كل منهم يعطي خبرات خاصة متميزة تختلف عن الآخر. ومن ثم فإن البرامج الإدارية يجب أن تنمى كل فرد للوصول إلى أقصى قدرات ممكنة، وذلك بغرض أن لديه القدرات المطلوبة بالاضافة لرغبة في التطوير.

تزايد أهمية التنمية الإدارية

ولا جدال في أن المشروع الناجح يرتبط وجوده بوجود المديرين الأكفاء، ولعل هذا هو السبب في الاتجاه المستمر للاهتمام بإعداد المديرين الذين يرقون إلى مستوى المسئولية. مسئولية نجاح ونمو المنشأة وليس مجرد وجودها. فمن المعلوم أنه لكي يبقى المشروع قادرا على مقابلة متطلبات وظروف التطور، فإن من الواجب أن ينمو بمعدل معين سنويا. وذلك لمقابلة التضخم في سعر العملة ولتكوين احتياطيات لمقابلة تزايد المخاطرة.

ويؤدي التقدم العلمي والفني والحاجة المتزايدة إلى تنظيم عال ودقيق للمنشآت إلى زيادة عدد ونسبة العاملين في الجوانب الإدارية في المشروع. فقد ضاعف من عدد المديرين تزايد عدد المستويات الإدارية والتقسيمات المختلفة لأوجه النشاط وتعقد المشاكل الإدارية داخل المشروع الحديث الضخم والتغير المستمر في الظروف التي يعمل تحتها المشروع.

ولعل مما يزيد من الصعوبات التي تواجهها المنشآت لتدبير احتياجاتها من المديرين المناسبين نقص فاعلية الدراسات الإدارية. فالجامعات لا تستطيع إلا أن تنقل للطالب الوظائف والمبادئ الإدارية وخلفية من المعرفة والمهارة في تطبيق الطريقة العلمية، لذا كان العبء الأكبر لاعداد المدير يرتبط بالتعلم من خلال الممارسة. إن الجامعات قد تعد شخصا قادرا على التكلم عن اتخاذ القرار، إلا أن التكلم عن اتخاذ القرار شيء وامكانية اتخاذ القرار شيء آخر.

وهو ما يعطي أهمية قصوى للتوصل إلى أسلوب فعال لتدريب المديرين واعدادهم من خلال الممارسة - كما يتضح من برنامج التنمية الذاتية للمديرين - (Action Learning) الذي نفذناه في مصر، وبعض الدول العربية ونعرض لمحة عنه في نهاية هذا الباب.

وسبب آخر لنقص المديرين الأكفاء هو احجام إدارة المشروع عن الانفاق على التنمية الإدارية للعديد من الأسباب. أهمها عدم التأكد من احتياجات المشروع المستقبلية من المديرين، نظرا للتغير المستمر في طبيعة وظروف المشروع الحديث، كما أن كثيرا من المنشآت ـ خاصة في العالم العربي ـ تتردد في تفريغ مديريها للتدريب سواء لضغط العمل وحاجته الماسة لكل الطاقات الإدارية المتاحة، أو لخوفهم من اغراء المدير الكفء للانتقال لعمل آخر ـ أكثر جزاءا وأوسع آمالا ـ حيث أن من الصعب تقييد حرية الشخص في الانتقال إلى مكان آخر.

هذا ومما يزيد من تردد المنشآت في الانفاق على إعداد المديرين الشكوك المرتبطة بالبرامج الحالية للتدريب الإداري، وبطء وصعوبة تقييم العائد منها، بالاضافة إلى أن نجاح البرنامج في حد ذاته يحده قدرة ومستوى المتدرب، بل والمناخ الذي يعمل فيه ووضعه بعد التدريب.

وعلى كل فإن الشعور بالمشكلة هو بداية الحل، وإعداد ورفع كفاءة المدير هما مشكلة اليوم هنا وفي الخارج، وهو ما يبرز الأهمية الحاسمة لدراستها لتحديد جوانبها والعوامل المؤثرة عليها.

٤ . ٢ احتياجات المشروع من المديرين

٤ . ٢ . ١ عدد المديرين

ليس هناك قاعدة أساسية أو أساس واحد يمكن بناء عليه تحديد عدد المديرين المطلوبين لحجم معين من النشاط، إذ لا توجد علاقة تلقائية ما بين عدد المديرين وعدد العاملين.

فمن الواضح ـ كما سبق أن أوضحنا عند التكلم عن نطاق الاشراف وتفويض السلطة ـ أنه بتوسيع أو بتضييق نطاق تفويض السلطة يمكن أن يزداد أو يقل عدد المديرين . كما أن نطاق الاشراف يختلف حسب نوع المشروع وتاريخه ومدى استقراره وكفاءة العاملين به . ومن البدهي أنه كلما زاد نطاق الاشراف كلما قل عدد المديرين المطلوبين وذلك بعكس الحال فيما إذا كانت ظروف المنشأة وتنظيماتها الإدارية تحتم اشراف المدير على عدد أقل من العاملين .

وكلما ارتفع معدل دوران المديرين في منشأة ، كلما زاد عدد المديرين اللازمين لها خلال الفترة الزمنية المعينة . ومعدل الدوران يتأثر بنسبة المديرين الذين يعتزلون العمل لبلوغ السن القانونية أو لسوء الصحة أو للنقل أو الاستقالة . هذا ومما يلفت النظر ارتفاع هذه النسبة كثيرا في مصر عنها في الخارج . فقد أوضحت دراسة عن صحة المديرين في مصر أن (٥٪) فقط هم الذين يتمتعون بصحة جيدة (*) .

٤ . ٢ . ٢ القدرات اللازمة للمدير

وعلى الرغم من وجود وظيفة إدارية ، إلا أنه لا يوجد مركز إداري نمطي ، فهناك اختلافات في الواجبات المنوطة بكل مدير . فعمل مدير الأفراد يختلف اختلافا ملحوظا عن عمل مدير الانتاج أو المدير المالي ، فجزء كبير من وقت كل منهم يستغرق في مواضيع ترتبط بعمله بالذات مثل المواضيع الهندسية لمدير الانتاج ، والمشاكل المالية للمدير المالي .

(*) أثبت أول بحث طبي عن صحة المديرين في مصر ـ وقد شمل البحث فحص صحة ١٠٠ مدير من مختلف الوزارات والهيئات ـ أن (٥٪) فقط يتمتعون بصحة جيدة ، (١٩) يعانون من أمراض القلب ، (٤٠٪) مصابون بضغط الدم المرتفع ، (٣٠٪) مصابون بالتهابات مزمنة في الشعب ، (٤٪) مصابون بالقرحة ، (١٥٪) يعانون من السمنة الزائدة .

ولقيام المدير بوظائفه على أكمل وجه، لابد من توافر صفات وامكانيات معينة لديه، والصفات الضرورية للمدير الناجح هي تلك التي تسهم إلى أكبر قدر ممكن في العمل الذي يقوم به، ومن الواضح أن هذا يتضمن درجات ايجابية من الذكاء والحصافة والسلوك الحسن والشخصية القوية. ومن البدهي أن نوع الذكاء المطلوب لمقابلة الفعل ورد فعل الآخرين ليس بالضروة هو نوع الذكاء المطلوب لمشكلة مالية أو هندسية.

وامتلاك المدير لموهبة القيادة لا يعني أنها ستجعل منه مديرا ناجحاً. فموهبة بدون صقل لا تعني شيئاً. والدراسة مطلوبة سواء لصقل الموهبة أو لتنميتها، كما وأن الدراسة العلمية للموقف المعين ضرورية حتى يمكن للمدير استخدام موهبته المصقولة على أساس سليم. فقرار خاطئ قد يكون سليما في حد ذاته، إلا أن خطأه يرجع إلى أنه بني على معلومات وبيانات غير صحيحة، أخذا في الحسبان الموقف المعين.

الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للمدير

ويلزم للمدير لكي يقوم بمسئولياته كما سبق أن أوضحنا ـ قدرات قيادية معينة ترتبط بوجود موهبة صقلتها الدراسة، بالاضافة إلى المام كاف بالنواحي الفنية والتجارية والمالية.

فحتى في مستوى الإدارة الدنيا ـ حيث تتناقض إلى حد كبير جدا الأهمية النسبية لالمام مديري هذا المستوى بالنواحي التجارية والمالية في المشروع ـ فإن بعض القرارات التي يتخدها هؤلاء المديرون تحتم المامهم بالنواحي التجارية والمالية. فعلى سبيل المثال حدث لدى تدرب بعض طلبة كليات الهندسة في أحد مصانع ألمانيا الغربية أن أسقط أحدهم صندوقا يحوى عديدا من أصناف المسامير منظمة حسب أحجامها وأنواعها. فأخذ

الطالب في جمعها واعادة تصنيفها فما كان من رئيس العمال إلا أن أمره بالقائها جميعا في المهملات وتركيزه على عمله.

ولا جدال في أن هذا القرار الإداري - بفرض صوابه - بني على المام رئيس العمال بنواحي تجارية تتعلق بتكلفة شراء تلك المسامير، وبنواحي مالية فيما يختص بأجر العامل عن الوقت الذي سيستغرقة في إعادة تصنيفها، هذا بالاضافة إلى النواحي الفنية الخاصة بتقدير الوقت اللازم لاعادة التصنيف، كذا القدرات القيادية الخاصة بالحزم وسرعة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقديره لظروف وأوضاع مرتكب الخطأ.

والأهمية النسبية لأي من هذه العناصر تختلف حسب الآتي:

أ- نوع المشروع: فكلما تعقدت النواحي الفنية في المشروع ولم تتعدد كلما تزايدت الأهمية النسبية للنواحي الفنية. كما هو الحال في شركات صناعة الأدوية الصغيرة الحجم.

ب- حجم المشروع: فكلما كبر حجم المشروع كلما قلت الأهمية النسبية للنواحي الفنية المتخصصة في المدير. فطبقا للاحصاءات فإن حوالي (٤٠٪) من مديري الشركات الكبرى من رجال التحليل المالي والمحاسبين القانونيين.

ج- مجالات نشاط المشروع: فكلما تعددت نواحي النشاط، كلما قلت الأهمية للنواحي الفنية. ففي شركة حيث يوزع النشاط على أدوات كهربائية - كالثلاجات وأثاثات معدنية ومكاتب - تقل نسبيا النواحي الفنية المتخصصة للمدير نظرا لتعددها.

د- المستوى الإداري: كلما ارتفع المستوى الإداري كلما قلت الأهمية النسبية للنواحي الفنية. فشركة فورد أو شركة الصناعات الكيماوية الامبراطورية

بفروعها ومصانعها تستلزم في الإدارة العليا اهتماما أكبر بالنواحي التمويلية وبالتالي أقل نسبيا بالنواحي الفنية المتخصصة والتي تزداد تنوعاً.

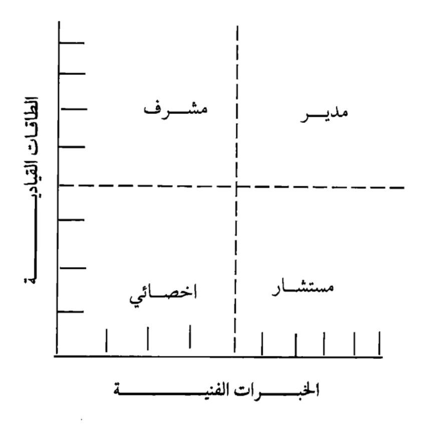
ومن اللافت للنظر في هذا الصدد أنه بينما كانت شركة الصناعات الكيماوية الامبراطورية تتجه عام ١٩٢٦م إلى تعيين الكيماويين الممتازين بمرتبات عالية، بهدف إعدادهم لشغل وظائف الإدارة العليا غيرت سياستها بعد عام ١٩٣٩م بالاعتماد على رجال التمويل لشغل المناصب الرئيسة، نظرا لتضاعف المشاكل المالية لشركة نتيجة لتضخم حجم المشروع وتزايد أهمية الاستخدام الأمثل للامكانيات التمويلية المتاحة. واتجهت الشركة اخيرا إلى رجال العلاقات الصناعية لشغل مناصبها القيادية نظرا لتزايد مشاكل العاملين وأهمية كفاءة تشغيلهم باعتبارهم عنصر الانتاج المتزايد الأهمية.

ومن نافلة القول أن ما نقصده هنا هو الأهمية النسبية لهذه العناصر بعضها إلى بعض. وكذلك أهمية المام المديرين بالنواحي الفنية ـ رغم تناقص أهميتها النسبية في هذا المستوى ـ إذ أنه من الضروري أن يكونوا قادرين على فهم واستيعاب وتقييم الدراسات الفنية التي تحتاج لخبرات فنية أكثر تنوعاً والتي ترتبط بالقرار الذي يتخذونه.

ويمثل الشكل التالي الأهمية النسبية لكل من الخبرة الفنية والطاقات القيادية للمستويين الإداريين : المشرف كمستوى إداري منخفض والمدير كمستوى إداري مرتفع وذلك بالمقارنة بالخبراء : الاخصائي للمستوى المنخفض والمستشار للمستوى المرتفع.

(شكل رقم ٧)

الأهمية النسبية للخبرة الفنية والطاقات القيادية



ويلاحظ أن القدرات القيادية بالنسبة للمستشار هي نفسها بالنسبة للاخصائي. وأن الطاقات القيادية للمشرف لها أهمية أعلى بالمقارنة بالاخصائي ونفس الوضع بالنسبة للمدير والمستشار.

هذا ومما تجدر ملاحظته أن الخبرات الفنية للمشرف تكون خبرات فنية متخصصة في مجال معين ومحدد، بينما الخبرات الفنية للمدير تكون أكثر تنوعاً. حيث تكون محصورة في مجال اللحام - على سبيل المثال - بالنسبة للمشرف على مجموعة تعمل في هذا المجال، بينما تكون في مجال اللحام والسباكة والخراطة لمدير مسئول عن قسم يضم هذه النوعيات الثلاث من العمل - أي النواحي الفنية - قد تقل تخصصاً دقيقاً ولكن تزيد تنوعاً.

ونفس الشيء بالنسبة لمشرف في متجر الأقسام حيث تكون للمشرف خبرات فنية متخصصة في مجال تسويق الأجهزة الكهربائية بينما يقل التخصص الدقيق لمدير المتجر الذي تتعدد النواحي الفنية التي يشرف عليها لتشمل - بالاضافة للأجهزة الكهربائية - الأثاث والملابس والأدوات المنزلية . . . إلخ. وإنه من اللازم بطبيعة الحال أن يلم المدير بالجوانب الفنية المتنوعة بشكل مناسب.

كذا بالنسبة لضابط الشرطة الذي يكون ملماً إلماماً دقيقاً بتخصصه كضابط مباحث جنائية ثم يرقى إلى مأمور أو مدير قسم شرطة ومن ثم يكون عليه أن يلم إلماماً مناسباً بكافة الجوانب الفنية المتعددة للتخصصات المختلفة التي يشرف عليها مثل: المخدرات، والمرور، والحماية المدنية . . . إلخ.

٤ . ٢ . ٣ توصيف وظيفة المدير

وهكذا تختلف التوليفة من الامكانيات والخبرات اللازمة للمدير حسب نوع المشروع وحجمه، والمستوى الإداري، والواقع أنه حتى في نطاق

هذه التصنيفات فإنه يوجد دائماً توليفات مختلفة يمكن أن ينتج عنها مديرون ناجحوين. وعلى كل فهناك ميزة واحدة عامة بالنسبة للمديرين الناجحين، هي القيادة. فالمدير يمكن أن يخطط ما سيفعله الآخرون ويدبر احتياجات الموقف المعين ويوجه ويشرف على مساعديه ويقيس النتائج ليحدد كيف تعمل الخطط، ومع ذلك يكون نجاحه محدوداً إذا لم توجد لديه الطاقة القيادية لجعل مساعديه يعملون كفريق واحد متكامل موحد الهدف وأن يخلق الجو المناسب لازدهار المبادءة والتجديد - العنصرين الأساسيين لنمو المشروع بل لمجرد وجوده - قادرا على مقابلة احتياجات عالمنا المعاصر المتطور باستمرار.

واختلاف الامكانيات والقدرات اللازمة للمدير في الموقع المعين يعطي أهمية لتوصيف الوظيفة الإدارية وبدقة. فقد يوجد أكثر من مدير بنفس المستوى ونفس اللقب على الخريطة التنظيمية للمنشأة، إلا أن عمل كل منهم مختلف - اختلافا كبيرا - عن الآخر. ومن المهم أن يعرف كل مدير الواجبات المصاحبة للعبء الوظيفي الملقى على عاتقه. وأن تملأ كل وظيفة بالشخص الذي لديه القدرات والخبرة الضرورية للوظيفة.

ومما تجدر ملاحظته أن بعض التسميات تثير لبساً كبيراً في المنظمات المختلفة في مصر، سواء في الحكومة أو في القطاع العام. فلقب وكيل الوزارة - على سبيل المثال - يستخدم في كثير من المواقع لعاملين، طبيعة علمهم أبعد ما تكون عن عمل وكيل الوزارة، وكل ما في الأمر هو أنهم يتمتعون بالمرتب والمزايا المادية الأخرى لوكيل الوزارة. بل أن لقب وزير، وهو ما يعني منصبا سياسيا مسئولا - تضامنيا - عن وضع الأهداف القومية وتحديد أسلوب اخراجها إلى حيز الوجود على مستوى الدولة، والاشراف على تنفيذها في قطاع معين، أصبح البعض يطلقه على المحافظين وبعض رؤساء الأجهزة الحكومية الذين تبتعد طبيعة عملهم ومسئولياتهم عن طبيعة عمل

ومسئوليات الوزير. هذا بينما لقب رئيس في جهة معينة ـ كالجامعات مثلاً ـ يعني منصبا قياديا هاماً يعد مسئولا عن مشاكل ضخمة، نجده في الجامعة نفسها يعني مشرفا على قسم صغير يضم مجموعة محدودة من العاملين المسئولين عن مواضيع دورية روتينية.

بل ان المظهرية المرتبطة ببعض الكلمات ـ مثل مدير، ومراقب ووكيل وزارة ـ أشاعت استخدام تلك الكلمات لوظائف أبعد ما يمكن عن مفهوم السلطة والمسئولية المرتبط بالوظيفة ﴿وإن هي إلا أسماء سميتموها أنتم وآباؤكم ما أنزل اللّه بها من سلطان﴾ بل قد تبدو في كثير من الأحيان ينطبق عليها قول القائل:

القاب مملكة في غير موضعها   كالقط يحكي انتفاخا صوله الأسد

٤ . ٢ . ٤ مصادر اختيارالمديرين

هناك مصدرين رئيسيين لاختيار المديرين ـ من مختلف ـ المستويات ـ اللازمة للمشروع، احدهما من الداخل عن طريق الترقية والآخر من الخارج عن طريق اجتذاب العناصر الصالحة من المنشآت الأخرى.

والاعتماد على أي من هذين المصدرين له مزايا ومساوئ والذي يحكم اختيار المصدر المناسب هي الظروف والأوضاع التي تتبع فيها سياسة الاختيار المعنية.

الترقية من الداخل

فسياسة الترقية من الداخل تؤدى إلى تفريخ العناصر المناسبة الملمة بظروف تشغيل المشروع، وبذا لا يحتاج المديرون الجدد إلى فترة ـ قد تطول ـ للالمام بأوضاع المنشأة. كما أن احتمال فشل أي منهم ـ بغرض حسن الاختيار ـ ضيئلة نظرا لتوافر كافة المعلومات الخاصة بامكانيات وقدرات الشخص الذي وقع عليه الاختيار والظروف التي سيعمل تحتها في منصبه الجديد.

والترقية من الداخل توفر الحافز أمام العاملين بالمشروع ، فالكل - حتى الذين لم يقع عليهم الاختيار - يعلمون أن أمامهم فرصة للترقية وأن المناصب الأعلى حكر عليهم ولا ينافسهم فيها أشخاص آخرون . ومن الواضح أن العاملين بالمشروع عادة ما يتحفظون وتحكم السلبية تصرفاتهم تجاه مدير جديد من خارج المنشأة إذ يعتبرونه دخيلا عليهم ، كما أن تعاملهم معه ينتابه التشكك وعدم الثقة لفترة غير قصيرة .

الاختيار من الخارج

وفي بعض الاحيان قد يكون المشروع في نمو مستمر وبسرعة تزيد على سرعة زيادة عدد وامكانيات العاملين فيه ، كما إذا كان المشروع يقوم بتوسعات . وفي مثل هذه الحالة ، فإن بعض المنشآت ، رغم صعوبة تدبير العدد اللازم من المديرين بالمستوى المناسب ، قد تصر على سياسة الاعتماد في تدبير احتياجاتها من المديرين من المشروع نفسه ، عن طريق الترقية من الداخل ، وذلك ايمانا من تلك المنشآت بضرورة اتاحة الفرصة كاملة أمام العاملين بها - حتى ولو على حساب مستوى الأداء - حفاظا على تفاني وولاء العاملين ، ومكافأة لهم على انجاحهم للمشروع وبالتالي توسعه السريع .

إلا أن مشاكل مثل هذه السياسة واضحة ، فالاعتماد على مدير غير مناسب للوظيفة المعينة يعني انخفاضا في أداء المشروع ، كما أن امكانية الاعتماد على مثل هؤلاء يحدها التوسع السريع في حجم ونشاط مشروع في مرحلة التوسع .

وحتى المشروعات القائمة كثيرا ما يعوزها الاعتماد على مصادر خارجية لتدبير احتياجاتها من المديرين - رغم توافر الخبرات داخل المشروع - في بعض الظروف ، كما إذا كانت أوضاع المنشأة مرتبكة وتعاني من التقلص

بينما تكسب المنشأة المنافسة أرضا جديدة من المشروع كل يوم نتيجة لتجمد إدارة المنشأة أو لوجود نزاعات طائفية ما بين المديرين الرئيسيين بها .

كما أن المنافسة المفتوحة مع أشخاص من خارج المشروع ، تمنع احتكار العاملين بالمشروع للوظائف ذات المسئولية الأكبر دون أن يعدوا أنفسهم لها ، اعتمادا على حتمية حصولهم عليها . كما أن الاختيار من خارج المشروع يعطي للمنشأة الفرصة لضمان أحسن نوعية من المديرين المناسبين وينمي في العاملين بالمشروع روح المنافسة والتجديد للحصول على المنصب الأعلى .

وهكذا يمكن أن ننتهي إلى أن اعتماد المشروع على مصادر خارجية لتدبير احتياجاته من المديرين يحكمها عدم وجود أشخاص قادرين على ملء الوظائف الشاغرة والذي عادة ما يكون نتيجة للنمو السريع في حجم أونشاط تجمد أو انكماش يجعل من المناسب دخول دم جديد فيها ليساهم في مسئولية إدارتها واعطائها دفعة جديدة للامام .

٤ . ٢ . ٥ تحفيز المديرين

يختلف المديرون بدرجة كبيرة في درجة النضج والظروف المادية والسن . ومن الواضح أن كلا من هذه العناصر ـ بالاضافة إلى العناصر الأخرى ، تحكم نوع الحافز الأكثر فاعلية بالنسبة للمدير . فعلى سبيل المثال فإن المدير الصغير السن وبفرض تماثل ظروفه المادية مع مدير آخر أكبر سناً ـ يفضل وظيفة حيث احتمال الترقية أكبر ، عن وظيفة أكثر دخلا واحتمالات الترقية فيها أقل . وهذا بعكس المدير الذي شارف على الاعتزال والذي يرى أهمية الحافز المادي بالمقارنة لترقية قريبة المنال ولكن يقلل من استفادته منها قرب احالته للمعاش .

وان اختلفت درجة أهمية الحافز المعين من مدير لآخر كما سبق أن أوضحنا، إلا أنه يمكن بسهولة تحديد أهم حوافز المديرين في الآتي :

العائد المادي

والعائد المادي هو أهم حافز في حياة كل انسان، إلا أنه نظرا لارتفاع دخل المديرين بصفة عامة نجد أن القيمة الحدية للنقود تكون أقل أهمية بالنسبة لهم.

وأهمية الحافز المادي تكون مرتفعة نسبيا في حالة المديرين صغيري السن الذين في بداية حياتهم العملية، إذ في هذه المرحلة عادة ما يكون بناء المدير لحياته العائلية وتطلعاته نحو أسلوب حياة يماثل أسلوب زملائه الأكثر استقرارا.

فرص المستقبل

ولا جدال في أن المدير عادة ما يكون طموحا يبقى عينه مفتحة على المستقبل، بل انه قد يضحى بكسب مادي سريع في سبيل فرص تقدم أكبر تمنحه عائدا ماديا أكبر بالاضافة إلى السلطة والمركز الأدبي الأعلى.

وفرص التقدم أمام المدير يظهر في صورة متوسط عدد الترقيات التي تتم في المشروع سنويا، كذا خطط التوسع المستقبلية للمشروع وانعكاساتها على فرص الترقية. وعادة ما يفضل المدير المشروع الذي يعطى فرصا أكبر للعاملين به عن المشروع الذي قد يحوى نفس الفرص ولكن يتبع سياسة الاعلان عن وظائف وفتحها أمام أشخاص خارجين بالاضافة إلى العاملين.

القـــوة

وتعني أن المدير يمكنه أن يؤثر في الناس وأن يحدث التغيير الذي يريده. ومن البدهي أن قوته في هذا المجال مشتقة من السلطة، فالمدير القوي يستطيع

استخدام السلطة المتاحة له في تعديل السياسات والأهداف واحداث تغييرات بهدف اخراج أفكار جديدة إلى حيز الوجود بما يجعله يشعر بفخر بقدرته وامكانياته .

المركز الأدبي

وآخر ما يتطلع إليه طموح المدير الناجح بعد تحقيقه للدخل المادي ومركز السلطة واثبات قدرته وفاعليته في استخدام السلطة ، هو الحصول على المركز الأدبي الذي يتيح له مكانا مبرزا في مجتمعه الخاص - مجتمع العمل - وفي الحياة الاجتماعية بصفة عامة .

فاعجاب العاملين معه بقدراته وكفاءته وتقديرهم وثقتهم في قيادته تجعله يشعر بالرضا والارتياح - وهما هدفان في حد ذاتهما - لأن العاملين معه رؤساء ومرؤوسين يضعونه في مركز عال مبرز .

وقد يأتي الاعجاب نتيجة لشهرة حازها المدير وامتدت للمتعاملين والمتصلين بمنشأته وللمجتمع بصفة عامة . وهنا قد يتجه المدير إلى أوجه النشاط الرياضي أو الاجتماعي أو العلمي أو حتى كلها معا . إن المدير بعد أن حقق كل ما يريد من نجاح له ولمشروعه ينظر إلى مكان له في التاريخ ، فيسعى للخدمة الجماهيرية بمختلف صورها .

٤ . ٣ إعداد المديرين

٤ . ٣ . ١ أهم أساليب التنمية الإدارية للمديرين

وقبل التعرض لاحدث أسلوب عالمي للتنمية الإدارية للمديرين قد يكون من الملائم التعرض للأساليب الحالية المتاحة . هذا ومن المفيد أن نوضح أن لكل أسلوب فائدته ومزاياه التي لا يمكن اغفالها أو التقليل من فائدتها .

ولكن ما نريد أن نؤكده هو أن اسلوب «التنمية الذاتية للمديرين Action Learning) يتميز بمدخله الواقعي العملي بالاضافة إلى أنه - في حالات كثيرة - يستخدم المناسب من الاساليب الحالية خلال مراحله المختلفة. وذلك في نطاق الاحتياجات الفعلية لمختلف المديرين المتدربين، ووفقا للموقف الفعلي المعين.

دراسة الحالة

تعتمد دراسة الحالات على استخراج حالات معينة متشابكة عن الإدارة العليا بواسطة أشخاص مؤهلين لذلك. ويقوم الدراسون بالتوصل إلى حلولها أو على الأقل مناقشتها. وإن كانت طريقة الحالات تعلم الطالب البحث عن الحقائق التي منها يمكن أن يتوصل إلى استنتاجات عامة، إلا أنها تمثل وضعا معينا لامور متغيرة ولعوامل مختلفة غير مستقرة. وقد اشتهرت بعض الجهات المعينة بالتنمية الإدارية بتبني هذا الأسلوب مثل هارفارد في الولايات المتحدة وهانلي في بريطانيا.

وغني عن البيان أن هناك صعوبة استخراج حالات للدراسة من واقع الصناعة في العالم العربي في مرحلتها الحالية نظرا لعدم استقرار الغالبية العظمى من الصناعات من جهة، ولصعوبة الحصول على البيانات الخاصة بالانتاج من جهة أخرى. كما أننا نعتقد بعدم فاعلية الاعتماد على حالات أجنبية مصرية - في هذا الصدد.

وقد بدئ في استخدام طريقة الحالات في تدريب الإدارة منذ حوالي أربعين عاما في جامعة هارفارد. وتحتوي هذه الطرائق على جزءين: تاريخ الحالة، ومناقشة الحالة. وهناك العديد من الطرائق الخاصة بتقديم الحالات ونعرض فيما يلي أهم هذه الحالات:

١ - طريقة هارفارد : وتعتمد على تقديم معلومات طويلة مفصلة عن الحالة ، وان كانت تلك المعلومات لا ترتبط كلها بالاسئلة المعينة المطلوب الاجابة عنها . ويتم اعداد هذه المعلومات من واقع موقف معين بواسطة خبير في كتابة الحالات . وعادة ما يرفق بالحالة بيانات واحصاءات عن الموقف المالي للمشروع . ومن الواضح أنه يجب أن يكون هناك تحليل دقيق للحقائق الهامة .

هذا وليس هناك اجابة صحيحة تماما للمشكلة الواردة في الحالة ، فالهدف هو مجرد تنمية القدرة على التفكير العميق في مشاكل المشروع .

٢ - الحالة الملخصة : وأساسها البيانات التي يعطيها المحاضر ليقوم الدراسون بمناقشتها بعدم تقديم جميع الحقائق بطريقة منتظمة . وينتقد البعض هذه الطريقة على أساس أن التلخيص ليس حقيقياً ولا يرتبط بظروف الحالة الاصلية .

٣ - الحالة المسجلة : وهذه تستخدم لبدء المناقشة دون الحاجة إلى قراءة مسبقة للمعلومات التي ترتبط بالحالة . حيث أن جميع الحقائق الضرورية تكون مسجلة . وتستخدم هذه الطريقة على وجه الخصوص مع رؤساء العمال في المواضيع التي تتعلق العلاقات الإنسانية . وقد يكون التسجيل على فيلم أو شريط تسجيل .

٤ - طريق المصادفة : وفي هذه الطريقة تبحث المجموعة الحقائق المطلوبة . وجميع البيانات تعطى بطريقة ارتجالية . فعلى سبيل المثال ، يبدأ القائد بذكر أن نسبة التغيب في مصنع للغزل والنسيج - في أحد الأقاليم - مرتفعة ، ثم تبدأ المجموعة في سؤال القائد للحصول على معلومات اضافية .

وبعد أن تستخرج المجموعة ما تعتقد أهميتها من بيانات، تحدد الاجراء الذي ستتخذه ثم تقارن ما بين الاجراء الذي اقترحته والاجراء الذي اتخذته إدارة شركة مصنع الغزل والنسيج فعلا في هذا الصدد. وعادة ما يكون الارتباط كبيرا ما بين الطالب والمشكلة إذ تحترم وجهات النظر ومبرراتها ما بين الدراسين في كثير من الحالات.

٥ - طريقة التظاهر : وتستخدم هذه الطريقة لوضع حرارة في الحالات التدريبية وتعطي امكانية تحويل المتخصصين إلى أشخاص ذوي نظرة عامة واسعة.

وأحد هذه الاساليب المستخدمة في هذه الطريقة هو «أسلوب السلة»، وما يترك الطالب ليكتشف الحقائق بنفسه بدلا من اعطائها له مسبقا.

النــدوات

أما الندوات فهي مناقشة جماعية يشترك فيها مجموعة من الافراد على مستوى عال من الخبرة في موضوع الندوة. وتتم المناقشة بأقل قدر من التدخل أو التّوجيه من القيادة الرسمية للندوة.

المؤتمـرات

أما المؤتمرات فتهدف لتبادل المعلومات والآراء والخبرات العلمية والتطبيقية للمشتركين. ويتم التوصل لنتائج وتوصيات عامة بشأن مشكلة معينة عادة ما تكون ذات طابع عام.

ويوجد خمسة أنواع من المؤتمرات نستعرضها فيما يلي :

١ - المؤتمر الايضاحي : وهو الذي يمكن أن يعقد ما بين الإدارة ونقابات العمال لاستطلاع آراء ووجهات نظر كلا الطرفين.

٢ ـ المؤتمر الخلاق : وهو الذي يحاول أن يثير المجموعة للحصول على أفكارهم ثم تقييم تلك الأفكار .

٣ ـ المؤتمر الإعلامي : وهنا يقوم مدير المناقشة بشرح وجهة نظره وأفكاره كما يعرض آراء الآخرين ثم يترك للمجموعة التوصل إلى النتائج النهائية .

٤ ـ المؤتمر التطويري في هذه الحالة تكون المناقشة غير محدودة ويقوم مدير المناقشة بدعم أفكار المجموعة على أن يجنبها التركيز على الأفكار التي يؤمن بها شخصياً .

٥ ـ المؤتمر التوفيقي : ويقوم المدير بتشجيع المشتركين على عرض وجهات نظرهم ولكن في نفس الوقت يعمل على منع احتدام المناقشات ، كما يوقف وجهات النظر المغرضة ويحاول التوصل إلى قرارات يتفق عليها الحاضرون جميعا .

هذا وتستخدم بعض الشركات في مصر ـ طرق المؤتمرات بهدف تدريب المديرين ورفع كفاءتهم على دراسة مشاكل العمل . ومن عيوب المؤتمرات ما قد يحدث من تضارب في الآراء وعدم التوصل لنتائج حاسمة محددة . هذا بالاضافة لما هو معلوم من مشاكل التخطيط والاعداد والتنظيم للمؤتمر والذي يتطلب قدراً كبيراً من الجهد والخبرة بالنسبة لمنظمي المؤتمر .

الحلقات الدراسية (Seminars)

هي اشتراك مجموعة من الأفراد في دراسة مشكلة معينة حيث يقوم كل فرد بدراسة جانب معين من جوانب المشكلة ويتم تبادل المعلومات والآراء ومناقشة مختلف الآراء ثم يتوصل إلى نتائج وتوصيات .

تمثيل الأدوار (Role Playing)

وذلك بأن يعطي لكل متدرب دور معين في موقف مصطنع يمثل موقفا واقعيا . ويطلب منه التصرف على ضوء المعلومات المعطاه عن هذا الموقف الذي يصور أقرب ما يمكن للواقع .

المباريات الإدارية (Business Games)

حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات تمثل الإدارة العليا لمنظمات متنافسة . ويقدم لكل مجموعة معلومات عن موقف معين ويكون على المجموعة أن تحدد أهدافها وخططها وبرامجها بغرض استخدام الامكانيات المتاحة - بشرية ومادية - لتحقيق الهدف المعين بأقل تكلفة وأدنى جهة .

مختبرات التدريب (Lab Training)

ويهدف هذا الاسلوب لتنمية تقبل الشخصي للآخرين وتفهم سلوكهم ودوافعهم كأفراد وكجماعات ومدى تأثيره وتأثره بهم وكيفية بناء الثقة والتعاون بين أفراد المجموعة ، وهناك عدد من طرق هذا الأسلوب ، لعل أهمها تدريب الحاسية (Sensitivity Training- T. Groups) .

الإدارة المتعددة (Multiple Management)

وذلك بتكوين مجلس إدارة - تدريبي - ممن يراد إعدادهم لتولي قيادة المشروع في المستقبل . ويقوم هذا المجلس التدريبي بدراسة عدد من الموضوعات يكلف بها بهدف التوصل كمجموعة إلى توصيات بشأنها على أن تقيم هذه التوصيات بمعرفة مجلس الإدارة الرسمي للمنظمة .

التنقل بين مختلف مواقع العمل (Job Rotation)

وذلك بنقل المدير من موقع لآخر، ويحكم مدى الاستفادة من هذا النوع من التدريب، فترة الممارسة في الموقع المعين، وعادة ما يتم وفقا لبرنامج محدد مسبقاً.

هذا بالاضافة للأسلوب التقليدي للتدريب ـ التدريب أثناء العمل ـ عن طريق الممارسة الفعلية للعمل والمواجهة الواقعية للمشاكل. وقد تعطي الخبرة من الرئيس للمرؤوس، وهو ما يحكمه رغبة الرئيس في نقل خبراته للمرؤوس، كذا حجم خبرة الرئيس ونوعيتها كما قد يخطط لتدريب المرؤوس ليحل مكان الرئيس بعد فترة معينة من الوقت.

٤ . ٣ . ٢ برنامج التنمية الذاتية للمديرين

(ACTION LEARNING PROGRAMME)

يعتبر البرنامج العربي للتنمية الذاتية للمديرين أسلوبا هاما في التدريب الإداري. وهو حصيلة عديد من الدراسات التي قام بها البروفيسور ر. د. ريفنز المستشار العام للاتحاد الأوربي لمراكز التنمية الإدارية، والأستاذ الدكتور سعد الدين عشماوي.

ولا يعتمد أسلوب هذا البرنامج على الدراسة أو الاستماع إلى محاضرات أو دراسة الحالات التي لها إجابة محددة في الموقف المعين، ولكنه يعتمد على وضع المدير المتدرب في الموقف الفعلي. إنه ينقل المدير لجهة أخرى خلاف التي يعمل بها ليقوم بتشخيص مشكلة معينة خلال مقابلة العاملين وتجميع المعلومات التي ترتبط بها بعد أن يكون قد تلقى وناقش الموضوعات النظرية والتطبيقية المرتبطة بذلك. ويفترض برنامج التنمية الذاتية أن كفاءة المدير ـ مثل كفاءة الطبيب ـ تتحسن عن طريق اتخاذ قرارات تحت ظروف

وضغوط الموقف الواقعي . ومما يجدر التركيز عليه هو أن هدف البرنامج ليس فقط التدريب ، ولكن كذلك جعل المنشأة تعمل بأسلوب أكثر فاعلية .

إن البرنامج يهدف إلى إعطاء الفرصة للمدير لتطوير ذاته ليكون مديرا أكفأ ، وفقا لأسلوب علمي مخطط فلا جدال أنه لا يوجد أسلوب للتعليم أكثر فاعلية ولا أدق من خبرة الشخص ذاته وتعلمه من خلال الممارسة الفعلية . ومدى تطوير المدير لامكانياته يعتمد بالدرجة الأولى على قابليته واستعداده ، وجهوده وقدراته . وهو ما يخطط البرنامج لتحقيقه عن طريق :

١ ـ معاونة المدير على اكتشاف امكانياته وقدراته ، وكيفية استخدام هذه الامكانيات والقدرات أحسن استخدام ممكن .

٢ ـ معاونة المدير في الالمام بكيفية التطوير والتنمية الذاتية المستمرة لقدراته وذلك عن طريق المواجهة الفعلية للمشاكل بأسلوب مخطط بشكل علمي معين .

وقد سبق أن قدم هذا البرنامج عدة مرات في مصر والمملكة العربية السعودية وليبيا ، وقام الدكتور سعد الدين عشماوي بالإعداد والاشراف العلمي عليه ، كذا تطويره ليتلاءم مع ظروف الدول النامية بوجه عام والمجتمع العربي بشكل خاص . ولقد جذب البرنامج العربي اهتمام الهيئات العالمية المعنية بالتنمية الإدارية ـ مثل(O.E.C.D and I.L.O) كأسلوب فعال للتنمية الإدارية في الدول النامية .

وقامت (O.E.C.D) بنشر كتاب عنه(Ashmawy & Revans,1971) كما كتب بخصوصه العديد من الدراسات والتقارير بالخارج .

ويشترط البرنامج أن يكون المرشح للتدريب حاصلا على ثقافة عالية، وأن يكون قد عمل فترة مناسبة في الجهة التي ترشحه، ويشغل منصبا قيادياً، وتعده الجهة التي يعمل بها لتولي وظيفة رئيسية بها. ولا يشترط البرنامج تفرغ العضو، إذ يستغرق نصف الوقت فقط. ويتم على ثلاث مراحل: الاعداد، والتشخيص، والاختيار.

وفي مرحلة الاعداد - التي تستمر لمدة ست أسابيع نصف الوقت يتلقى المتدرب ويناقش مواضيع نفسية وسلوكية وأهم الأسس الإدارية ومشاكل التطبيق في الواقع الفعلي.

أما مرحلة التشخيص - وتستغرق شهرين نصف الوقت - فيتم خلالها تبادل المديرين المتدربين ما بين الجهات المشتركة في البرنامج، وفقا لترتيب خاص تحدده فلسفة وأهداف البرنامج، لكي يقوموا تحت ارشاد المسئولين في تلك الجهات بتشخيص وتحليل مشاكل معينة وفقا لاختيار كل جهة. ويجتمع أعضاء البرنامج في حلقات دراسية يحضرها أحد الأساتذة لمناقشة مدى تقدم كل عضو ومشاكل دراسته وتخطيط هذه الدراسة.

وفي نهاية هذه الفترة، يعد كل عضو تقريرا يصف فيه ما توصل إليه وتوصياته في هذا الصدد. ويشترك في مناقشة هذه التقارير أساتذة الجامعة والرؤساء والمسئولون في الجهات المشتركة في البرنامج، والمهتمون بالتدريب الإداري.

أما المرحلة الثالثة فهي اختيارية بناءا على طلب المنشأة التي يزورها العضو وبموافقته، وخلالها يقوم العضو بوضع مقترحات تحت التنفيذ مختبرا مدى فاعليتها في حل المشاكل مع تعيين ردود الفعل الايجابية والسلبية، وبالتالي اثبات صلاحيتها من عدمه.

ومن الواضح أن هاتين المرحلتين - بالاضافة إلى مساهمتها في حل مشاكل الجهة المشتركة في البرنامج - فإنهما تعتبران تقييما واقعيا لنتائج دراسة العضو، كما أنهما تدربان العضو وتنميان قدراته على الالمام بعناصر المشكلة والتفرقة بين الأساسيات والفرعيات واتخاذ القرار الفعال تحت ظروف صعبة. حيث أن المدير الزائر مسئول عن اخراج توصياته لحيز التنفيذ في وقت لا يملك سلطات، ولكنه يعتمد على اقناع المسئولين ومن تمسهم توصياته بفاعليتها أو على الأقل بجدوى اختبارها.

هذا ومن الجوانب الهامة للبرنامج تنظيم لقاءات بين أعضائه وأعضاء البرامج الأخرى العربية والاجنبية، كذا تنظيم زيارات للمنشآت والأجهزة العالمية المقابلة للمنشآت والأجهزة التي يعمل بها الاعضاء، بهدف تبادل المعلومات والخبرات.

ويعتمد نجاح البرنامج في جوهره على ايمان رؤساء الجهات المشتركة فيه - فعليا لا مظهريا - بالأسلوب العلمي الجاد لحل المشاكل، وبأهمية اتباع كل مستحدث وناجح في تطوير وتنمية كفاءة الإدارة. لذا يرشح للاشتراك فيه من يؤمن بذلك من المنشآت الاقتصادية والإدارات الحكومية.

وبصفة عامة يراعي عند الاعداد والتخطيط للبرنامج الأسس الفلسفية التي بنى عليها البرنامج والخبرة التي تم التوصل إليها من التطبيقات السابقة له، كذا طبيعة وظروف وأوضاع الإدارة في الجهات المشتركة في البرنامج والخلفية التطبيقية والعلمية للاعضاء المرشحين له.

التنمية المستمرة لخريجي البرنامج

ما سبق كان استعراضا سريعا لأسس بناء البرنامج ومراحله التي يتضمنها وهي المراحل الأساسية له، أما بالنسبة لخريجيه فإن من المهم أن

نوضح أن الهدف الرئيس للبرنامج العربي للتنمية الذاتية للمديرين ليس شحن المدير خلال فترة التدريب بجرعات معينة من المعلومات أو المهارات، ولكن مساعدة المدير على اكتشاف ذاته وامكانياته، والالمام بكيفية تطويره لنفسه وتنمية قدراته. ولعل هذا هو السبب في اطلاقنا اسم «التنمية الذاتية للمديرين» على البرنامج.

فعملية التطوير واكتشاف وتنمية الذات عملية مستمرة لازمة للمدير الفعال من بداية عمله حتى اعتزاله، وهي من المتطلبات الأولية للارتقاء بمستوى كفاءة المدير.

ومن هذا المنطلق فإن البرنامج لا ينتهي بمراحله المختلفة المتصلة، بل يتطلب الأمر لقاءات دورية بين أعضاء الدورات كذا إصدار نشرة تضم - بالاضافة إلى كتابات الفكر الإداري العالمي المتطور - دراسات تطبيقية يعدها الأعضاء من واقع الهيئة المحلية والمفاهيم السائدة في عالمنا العربي.

والمرحلة الاضافية للبرنامج - والتي ترتبط بهذا المفهوم - وتعتبر جزءا مكملا وضروريا لمراحله الأساسية، هي زيادة الأعضاء لبعض مراكز التنمية الإدارية العالمية لعرض نتائج دراساتهم وتبادل المعلومات والخبرات مع أعضاء البرامج الأخرى ومقابلة رجال الأعمال المبرزين للتعرف على خبراتهم التطبيقية بما فيها من نجاح وفشل.

ومما يجدر ملاحظته أنه تمت فعلا زيارات دراسية ميدانية لأعضاء البرامج السابقة لزملائهم وللجهات والمؤسسات العربية المعنية بالتنمية الذاتية من جهة، ومن جهة أخرى لأعضاء البرامج والجهات والمؤسسات والمراكز المعنية بالتنمية الذاتية على المستوى العالمي، فقد زار أعضاء البرنامج المصري الأول بلجيكا، وأعضاء البرنامج الليبي مصر، وأعضاء البرنامج السعودي بريطانيا وبلجيكا وايرلندا ومصر.

أهم الجهات المرتبطة بالتنمية الذاتية للمديرين على المستوى العالمي :

- Action Learning Trust, London.
- Stockholm School of Economics, Sweden.
- The Standing Conference of Public Enterprises, India.
- Action Learning Project International, England.
' Dunchurch Management Center, England.
-Management Studies Department, University of Leeds.
- School of Business Studies, The Polytechnic of Central London.
-Council for Technical Education & Training for Overseas Countries, Britain.
- Ashridge Management College, England.
- Southern Methodist University Dallas, U.S.A.
- Irish Management Institute, Dublin, Ireland.
- Norwegian Management Institute, Norway.
- Institute Auguste Comte Pour L'Etude de I'Action, France.
-The Foundation for Industry & the Universities, Brussels, Belgium.
- Cosultancy & Action Learning Center, (Pof. S. Ashmawy, Cairo)

وتتميز التنمية الذاتية للمديرين عن الفلسفات التعليمية الأخرى بالآتي :

١ ـ تخاطب المشاكل الحقيقية المعاصرة في الواقع الفعلي منذ تطبيق البرنامج .

٢ ـ يعطي استقلالية ذاتية (Autonomy) للمتدرب .

٣ ـ ينمي التعلم خلال التفاعل الايجابي للمتدربين .

وهذه يمكن أن تمثل نقاط النهاية لثلاثة أبعاد تكون جوانب التعلم والتي تمثل اطارا تحليلياً يسمح بفكر تجريدي استراتيجي . وهذه الأبعاد هي :

١ ـ فكرة تجريدية بنائية صلبة .

٢ ـ استقلالية توجيهية ذاتية .

٣ـ مجموعة من أفراد كل له شخصيته المستقلة .

٤ . ٣ . ٣ التنمية الذاتية للمديرين (Action Learning) وتطبيقاتها في المجال الأمني

سبق عند الكلام في تنظيم جهاز الأمن في الباب الثالث أن أوضحنا أن تنظيم جهاز الشرطة على أساس تنظيم الفريق يعتبر من التجارب التي غيرت أسلوب العمل في أقسام الشرطة . فقد مكن أفراد الشرطة من المساهمة الفاعلة في تطوير النظام الشرطي ، وأن دوائر الجودة ـ المستخدمة بشكل واسع في الصناعة اليابانية وفي مصانع هامة بالولايات المتحدة الأمريكية مثل مصانع كاربيد ولوكهيد ـ استخدمت في العديد من أجهزة الشرطة بالولايات المتحدة الأمريكية ـ مثل إدارة شرطة دالاس (Public Productivity Review,1983) . ومما تجدر ملاحظته أن دوائر الجودة ما هي إلا أحد تطبيقات برامج التنمية الذاتية للمديرين (The Economist,1982) .

والتنمية الذاتية للمديرين تؤكد على اتباع حلول ابتكارية في جهاز الأمن كما تقلل من الشعور بعدم الرضا والمنازعات عن طريق اتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في تشخيص المشاكل والتوصل لحلول ابتكارية لها ، بالاضافة لتحسين الاتصالات بالمنظمة سواء الأفقية أو الرأسية حيث أن أعضاء فريق العمل يتدرب في مجال ديناميات الجماعة .

وهكذا فإن استخدام برنامج التنمية الذاتية للمديرين ـ والمطبق فعلاً في بعض أقسام الشرطة بالولايات المتحدة في صورة دوائر جودة ـ يعتبر أسلوباً متطوراً وفعالاً يحقق أهدافاً عديدة ترفع من كفاءة أداء جهاز الأمن .

٤ . ٣ . ٤ إعداد المدير العربي

إن أهمية الإدارة تساوي - ان لم تتفوق على - الامكانيات المادية والبشرية والخبرة العلمية والتكنولوجية اللازمة لاقامة مشروع ناجح . فبدون المدير الكفء تتحول الآلات وطاقات الانتاج إلى مجرد أجهزة صماء عاطلة ، وأن عملت ففي انتاج غير اقتصادي . فكثير من المشروعات اختفت لعدم وجود المديرين القادرين على مقابلة منافسة مشروعات جديدة يقودها مديرون لديهم القوة الدافعة والمرونة في التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة في الموقف المعين .

وإن مما يزيد من أهمية التنمية الإدارية في العالم العربي ما سبق أن أوضحناه من أن تعقد المشاكل الإدارية داخل المشروع الحديث الضخم والتغيير المستمر في الظروف التي يعمل تحتها المشروع تجعل من الضروري للقرار الصائب للإدارة الناجحة أن يأخذ في الحسبان مختلف الظروف والاحتياجات المتطورة للمشروعات ، الداخلية منها والخارجية . ولعل مما يؤكد هذا ما يذكره البعض من أن نجاح المدير الياباني يرجع إلى أنه يمر ببرامج تدريبية تجعل منه أكثر شخص في العالم الماما بظروف الصنع والترويج للمنتجات التي يصنعها (Harvard Business, 1973, p.32) .

ومن البدهي أن بعض هذه الظروف تاريخية يلزم عادة للمدير لكي يلم بها - خلال زحمة العمل الذي يعيشه - أن يكون قد عاصرها . لذا فإننا نعتقد أن المدير الكفء الناجح هو الذي يكون قد شب داخل المشروع وارتقى مستوياته الإدارية واحدا بعد الآخر يزكيه استعداد وقدرات خاصة ملائمة بالاضافة إلى عمل ودراسة تطبيقية كرس نفسه لها .

ولعل مما يؤكد هذا ما سبق أن وضحنا ـ عند الكلام في التنظيم غير الرسمي ـ من أن المدير يجد من اللازم أن يلم بالأهمية النسبية لمختلف المديرين والتي تختلف عما هو موجود في الخريطة التنظيمية، وأن هناك مصالح متعارضة من مجموعات مختلفة داخل التنظيم. بل أن على المدير الجديد أن يلم بالقواعد غير المكتوبة في الشركة أو القسم الذي نقل إليه والتي قد تكون مختلفة عن تلك الموجودة في الشركة أو القسم الذي سبق أن عمل به. كما أن عليه أن يلم بأساليب الاتصال المتبعة والمواضيع الحساسة التي من المناسب عدم مناقشتها مع الآخرين، كذا الاحاطة بتفهم عام لكيفية عمل وتصرف العاملين بالمنشأة.

فالمنشأة ليست مجرد تجميع لاشخاص متفرقين يؤدون وظائف معينة ولكنها نظام اجتماعي أو مجموعة من العلاقات الاجتماعية ترتبط بكيفية تجاوب الاشخاص مع بعضهم البعض.

ومما يبين ضرورة المام مدير المشروع بمختلف جوانب نشاطه، أن قراره يجب أن يأخد في الحسبان صالح المشروع ككل فارتفاع كفاءة ادارة معينة من ادارات المشروع لا يعني بالتبعية ارتفاع كفاءة المشروع ككل. فعلى سبيل المثال، فإن ارتفاع كفاءة ادارة المشتريات بتوفير احتياجات المشروع المناسبة بأقل تكلفة ممكنة قد يؤدي إلي انخفاض كفاءة المشروع ككل، نظرا لأن الشراء من مصدر آخر بتكلفة أكثر ارتفاعا قد يعني تحقيق فائض أعلى للمشروع نتيجة لأن المصدر الآخر سيقوم بشراء بعض منتجات المشروع بسعر مجز، أي أن نتيجة الصفتين (المبادلة عند الشراء) لصالح المشروع.

ولا جدال في أن صالح المشروع في سلب سلطة اتخاذ قرارات تمس عمل وكفاءة إدارة معينة من المسئولين عن هذه الإدارة، ووضعها في يد

المدير العام للمشروع يؤدى في النهاية إلى تزايد سلطات هذا المدير، بل وصعوبة تتبع مدى صدق وكفاءة قراراته إذ كثيرا ما يكون هو الوحيد الذي لديه الصورة الكاملة لعناصر المشكلة. ويتضح هذا مما قد يحدث من طول الفترة ما بين تلاعب مديري المشروعات واكتشاف هذا التلاعب.

ففي حالات كثيرة لا ينكشف أمر الاختلاسات الجريئة التي يقوم بها مديرو الشركات قبل أشهر. وفي بريطانيا هدد حرب العمال البريطاني خلال حملة الانتخابات التي أتت به إلى الحكم أنه إذا وصل إلى الحكم، فسيصدر قانون يلزم الشركات باستخراج بيانات رسمية عن مدى تلاعب مديريها في أموال المشروع وأعطاء تبرعات لصالح حزب المحافظين البريطاني.

وكثيرا ما نجح بعض مديري الشركات في نقل جزء من الاعباء الملقاة على شركة معينة إلى شركة أخرى تكون الدولة ملزمة باعانتها أو بضمان نسبة معينة عائدا على رأسمالها. كما فرض بعضهم نفسه لعضوية مجلس إدارة بعض المنشآت الهامة.

بل ان المدير الكفء قد يستطيع أن يسلب مجلس الإدارة سلطاته في وضع سياسات المشروع، فعلى سبيل المثال إذا ما قرر مجلس الإدارة اتباع سياسة بيع عن طريق الوكلاء وأعطيت لمدير المشروع سلطة تنفيذ هذه السياسة، فقام بالتعاقد مع وكلاء لتصريف منتجات المنشأة وقيد المشروع بعقد ملزم لفترة عشر سنوات مثلا، فإن معنى ذلك أنه سلب مجلس الإدارة حقه في تغيير أو تعديل سياسة البيع لمدة عشر سنوات.

وكما يقول بيتر دركز، فإن «المدير هو العنصر الديناميكي الفعال الذي يعطي الحياة لكل منظمة، فبدون قيادة المدير تبقى عناصر الانتاج مجرد عناصر، ولا يمكن أن تصبح انتاجا. وقد أصبح المديرون في الواقع مجموعة مميزة وقائدة في المجتمع الحديث.

مما تقدم تظهر أهمية إعداد المدير الكفء الأمين إذ أن بقاء المشروع وبالتالي اقامة مشروعات ناجحة يعتمد دون ما شك على وجود مثل هذا المدير. إلا أنه من الواضح أن من الصعوبة بمكان ـ بل من الاستحالة ـ وجود هذا المدير دون وجود المشروع نفسه، فقد سبق أن بينا أن المدير يعد في المشروع، وينمو داخله.

من الواضح أن الظروف في العالم العربي تحتم الاستخدام الامثل للامكانيات والطاقات والقدرات الحالية المحدودة، لذا فإن من الواجب اتخاذ كل ما يلزم لاعداد المديرين الحاليين لسد الثغرة الموجودة في إدارة الشركات وذلك حتى يتم توفير الإعداد المناسبة من المديرين الأكفاء. وفي هذا الصدد نقترح الآتي :

أولاً : القيام باعداد دراسات هدفها تدريس النواحي الفنية والمالية والتجارية التي ترتبط بنشاط المشروعات المعينة. ومن الواضح أن هذا الاقتراح يختلف عما هو مطبق حاليا في كثير من برامج إعداد المديرين، حيث تهدف هذه البرامج إلى تنمية الطاقات القيادية للمديرين مستخدمة بعض طرق دراسة الحالات والندوات والمؤتمرات.

والواقع أن هذه البرامج تكون ناجحة إذا ما توافرت في المدير العناصر الأساسية اللازمة وهو ما لا وجود له في معظم المديرين الحاليين للقطاعات الحديثة في النشاط الاقتصادي، فإن كانت مثل هذه البرامج ناجحة في الدول المتقدمة إلا أنها لا تتفق مع الظروف في العالم العربي في مرحلته الحالية. كما يمكن تنظيم برامج محاضرات ـ للمنشأة المعنية يتناول الجانب النظري لمواضيع الإدارة، حيث ينقل مجموعة من الخبراء والمتخصصين معلوماتهم وخبراتهم في مجال معين لأعضاء البرنامج.

ثانياً : هذا وبالنسبة للقطاعات المستقرة من النشاط الاقتصادي مثل صناعة الغزل والنسيج وبعض الصناعات الغذائية وصناعة الأسمنت والتي استطاعت فعلا أن تخرج مديرين محترفين، فإننا نرى :

١ ـ اعداد برامج تدريبية بمختلف أساليبها من محاضرات، وندوات، ومناقشات، ومؤتمرات، ودراسة الحالات، والاشتراك في حلقات دراسية، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية، وتدريب الحساسية والتطبيقات العملية، والتنقل بين مواقع العمل.

هذا ويتم اختيار أسلوب البرنامج ومحتوياته وفقا لكل حالة على حدة، وبعد دراسة علمية سليمة. فمن المعلوم أن التدريب يبدأ حيث ينتهي التعليم. ويتوقف نجاح البرنامج التدريبي على مدى التنسيق بينه وبين التعليم. إذ أن هناك ارتباطاً بين الاعداد السابق وبين التدريب خلال الحياة الوظيفية والتدريب خلال الحياة الوظيفية للفرد يبنى بالضرورة على الإعداد السابق عليها.

فإذا كان التعليم هو التغير في سلوك الشخص نتيجة لمعلومات وخبرات تنقل له باسلوب منتظم، فإن التدريب هو اكتساب الشخص لمهارات جديدة نتيجة لاعطائه مجموعة من المواد العلمية والمواقف التدريبية التي تهدف إلى رفع كفاءة هؤلاء المديرين.

ولا جدال في أن مثل هذه البرامج يعتمد نجاحها إلى حد كبير على موضوع المحاضرة وامكانيات المحاضر أو من يقود المناقشة، باعطاء معلومات جديدة ودراسة مشاكل التشغيل الفعلية في ظروفنا الخاصة. ولا جدال في أن المديرين يستطيعون اكتساب نظرة دقيقة واضحة في المشاكل الجارية لو اختيرت البرامج الصحيحة.

٢ ـ وهناك وسيلة أخرى لتدريب المديرين وانماء معلوماتهم وذلك باعطاء مهام خاصة لهم، سواء داخل المنشأة أم خارجة، وفي بعض الاحيان تكون هذه المهام ـ إذا أتيح ذلك ـ خارج نطاق الدولة ذاتها، مثل بحث بعض المشاكل في الدول الأخرى واعطاء استشارات فيها، أو وضع خطط ودراسات انشاء مشروعات جديدة في الدول الأقل تطورا مثل ادخال صناعة غزل ونسيج في اليمن أو صناعة ألبان في السودان، أو صناعة دواء في العراق. ولا غرو في أن ذلك يفتح ذهن المدير ويطلعه على مشاكل المشروعات في مختلف الظروف، كما يبعده عن المشاكل اليومية المتكررة في منشأته، ويعطيه فرصة اكتشاف المشاكل الأخرى وتحديد حجمها واهميتها النسبية. وعادة ما يكون هذا النوع من البرامج للمرشحين لتولي وظائف في مستوى الإدارة العليا، بهدف اكسابهم من واقع الممارسة الفعلية ـ قدرات قيادية وقدرة اتخاذ القرار السليم.

٣ ـ وقد يكون دفع المديرين على الدراسة عن طريق تشجيعهم على كتابة مقالات علمية في المجلات المتخصصة، فالإطلاع والكتابة العلمية ضرورة حاسمة للمسئولين عن النشاط الاقتصادي في عالمنا المعاصر المتغير باستمرار. كما قد يكون في تشجيعهم على تلبية الدعوة لالقاء محاضرات عن المشاكل التطبيقية للتشغيل في الشركة من الوسائل الهامة التي تدفع المديرين إلى اجراء تقييم علمي لمشاكل الشركة.

٤ ـ وهناك وسيلة أخرى لتنمية قدرات المديرين وهي تشجيعهم على الالتحاق بالهيئات والجمعيات العلمية، فهذا يؤدي ولا جدال إلى التطوير والنمو لأفكار المدير وإلى تقديمه إلى المجالات المهنية وإلى

دفعه للحصول على مزيد من المعلومات عن عمل زملائه وتنمي مركزه في الجماعات المهنية ، وتزيد من دائرة اتصالاته ومعارفه من رجال الاعمال والمسئولين عن التخطيط الاقتصادي للمشروعات . وهكذا يتبادل الافكار والمعلومات من جهة ويكتسب صداقات تفيده في حل مشاكل التشغيل بمنشأته من جهة أخرى .

ثالثاً : العمل على ايقاف تنقل العاملين وخاصة من مستوى الإدارة الوسطى ـ وهم نواة الإدارة العليا مستقبلا ـ من مشروع إلى مشروع آخر جريا وراء علاوة أو ترقية ، إذ أن ذلك يبعدهم عن الالمام بالنواحي الفنية بمختلف تنوعاتها . كذا النواحي المالية والتجارية وظروف التشغيل الأخرى ـ الخاصة بالمشروع الذي يديرونه ، وهو ما يعتبر أساسا لاعدادهم لكي يكونوا مديرين أكفاء .

ومن الواضح أن من مزايا هذه الخطوة اختصار الوقت اللازم لاعداد وظهور الرعيل الأول من المديرين اللازمين للنشاط الاقتصادي الجديد . كما أن منع العاملين من التنقل من مشروع إلى آخر يؤدي إلى استقرار العاملين نفسيا وإلى تركيز الطموحين منهم على رفع كفاءتهم وبذل مجهود أكبر من نوع عملهم بدلا من أن يبحثوا عن مجالات جديدة ـ يعتقدون أن الفرص فيها أكبر ـ فيحاولون دراستها أو الالمام ببعض جوانبها حتى يحصلوا على ركيزة تعطيهم أولوية العمل بها . ولعل هذا واضح ـ على سبيل المثال ـ من استعراض أوضاع الدراسين في دبلومات الدراسات العليا بالجامعات . فكثير من هؤلاء لا يدرس بغرض الافادة من حصيلة الدراسة في عمله الحالي ، بل ليتيح له الدبلوم الحصول على عمل أفضل .

ولا غرو في أن هذا الاقتراح يكتنف تطبيقه بعض الصعوبات خاصة في المشروعات الصغيرة حيث يقصر حجم المشروع وامكانياته عن

الوفاء باحتياجات الترقي للعاملين النشطين الطموحين ـ الذين هم في الواقع مديرو المستقبل، وفي هذا الصدد نرى ـ كنوع من التوفيق ـ أن يقسم النشاط الاقتصادي إلى قطاعات مختلفة يضم كل منها الشركات التي يتشابه نوع وطبيعة ظروف العمل بها .

ولسنا نقترح هنا منع تنقل المدير من مشروع إلى آخر إذا كانت هناك ظروف أو أسباب هامة تبرر ذلك، مثلا نمو المشروع بدرجة تجعل من الصعب توفير احتياجاته من المديرين وبالمستوى المطلوب من الداخل، أو إذا تعرض لمشاكل وأزمات نتيجة لعدم كفاءة إدارته أو لخلافات عميقة بين مديريه بما يعرقل عملهم كفريق واحد متكامل .

ففي مثل هذه الحالات يكون من الأوفق اعتماد المشروع على مديرين من خارج المشروع يكون لديهم الخبرة والتجربة والنظرة الجديدة التي تدفع المشروع للتخلص من العادات القديمة ومن التحيز لوجهات نظر معينة أو الانتماء لاحد التكتلات المتصارعة داخل المشروع .

رابعاً : هناك اتجاه إلى تدعيم المشروعات الجديدة بالمديرين الأكفاء من المشروعات القديمة المستقرة، والتي استطاعت فعلا أن تظهر طبقة من المديرين المحترفين، مثل صناعات السكر والأسمنت والغزل والنسيج، والبنوك والبترول في مصر .

ولا شك في أن المديرين في هذه المشرعات ـ وخاصة من مستوى الإدارة الوسطى ـ يرحبون بالانتقال إلى المشروعات الجديدة، إذ أن مجال الترقية يكون أمامهم أوسع، وأنا نرى أن هذا الاتجاه ليس في صالح النشاط الاقتصادي، إذ سيؤدي في الأمد الطويل إلى حرمان المنشآت القديمة من خبرة ابنائها بعد أن يكونوا قد أمضوا فيها سنوات عديدة تمرسوا خلالها على المام بظروف المشروع وبجوانب إدارته . هذا في

الوقت الذي يشك في مدى استفادة المشروعات الجديدة من هؤلاء المديرين. فمن المستبعد - على سبيل المثال - أن يستفيد أو يفيد المدير المنقول من شركة غزل ونسيج إلى شركة حديد وصلب من المعلومات والخبرات التي تجمعت له عن سنوات عديدة من العمل والتحصيل في مجال الغزل والنسيج. هذا في الوقت الذي ستحرم صناعة الغزل والنسيج من تلك الكفاءة النادرة في مجتمع نام مخطط من المفروض أنه يحسن استخدام الامكانيات والطاقات المحدودة التي يمتلكها.

خامساً: محاولة ايجاد نوع من السلوك المهني وارساء قواعد وتقاليد لكرامة المهنة.

ونعتقد بأهمية هذا الاقتراح، فتنمية الاتصالات ما بين المديرين، وتجميعهم اجتماعيا كفئة لها كيان خاص - بالاضافة إلى أثره بالنسبة لتبادل الخبرات ومناقشة حلول المشاكل بين المديرين - فإنه يؤدي إلي خلق نوع من السلوك المهني، وإلى ارساء قواعد وتقاليد لتصرفات المديرين كأشخاص ينتمون إلى مهنة معينة لها كرامتها وأهميتها. ولا جدال في أن ذلك يوجد نوعا من الرقابة الذاتية على تصرفات المديرين ويخلق حافزا لديهم لاداء عملهم بحد أدنى معين من الجهد والكفاءة.

قد يثار هنا بعض اللبس بالقول بأنه في بعض الدول المتقدمة قد يعين مديرون من خارج المشروع، مثل اختيار بعض رجال السياسة المبرزين أو رجال الصناعة السابقين كبار السن ذوي الخبرة أو أساتذة الجامعات، لعضوية مجالس إدارة الشركات.

ونرى أن نوضح أن تعيين رئيس أو عضو مجلس إدارة من خارج المشروع يكون لأسباب معينة تجعل من الملائم استخدامه - كما في الأحوال التالية:

١ ـ قد يكون من المرغوب فيه ضم المدير ذي الخبرة ـ والذي اعتزل العمل لتقدم السن به ـ حتى يرأس مجلس الإدارة والذي لا ينعقد إلا مرات محددة خلال العام. فمركزه وحكمته والاحترام العميق الذي يكنه أعضاء مجلس الإدارة، له أهمية كبيرة إذ أنه يعمل في الواقع كحكم بين مختلف الآراء والاتجاهات، ويهديء المناقشات حينما تحتدم وجهات النظر. كما أن خبرته وبعد نظره واتصالاته تفيد المشروع في كثير من الاحيان لاتخاذ القرار الصائب ويمنع اندفاع إدارة المشروع من التورط في اجراء معين قبل دراسته على الوجه المناسب.

٢ ـ واختيار بعض رجال السياسة المبرزين أو أساتذة الجامعات لعضوية مجالس الإدارة لبعض الشركات هدفه بوجه عام الاستفادة من وجهات نظر شخص خارجي لديه القدرة على الالمام بالصورة الكاملة لمشاكل المشروع، دون الوقوع في الخطأ الذي عادة ما يقع فيه الشخص الغارق في المشاكل اليومية للتطبيق الفعلي، من اعطاء أهمية أكبر مما ينبغي لبعض المشاكل الثانوية نتيجة لأنها تلح عليه بصورة متكررة خلال عمله اليومي. كما حدث على سبيل المثال بالنسبة للمسئولين عن النقل في القاهرة، من اعطائهم أهمية كبرى لموضوع تغيب السائقين ثم لموضوع طاقات الشوارع الحالية، مهملين السبب الرئيس للمشكلة، وهو عدم التنظيم والتخطيط العلمي السليم للامكانيات الحالية للهيئة (عشماوي، د. ت).

٣ ـ ظروف خاصة بالمشروع، كما لو كان المشروع جديدا، أو نما بسرعة كبيرة تجعل من الصعوبة بمكان توفير احتياجاته من المديرين ـ بالمستوى المطلوب من الداخل، أو أن يكون المشروع قد تعرض لمشاكل وأزمات متعاقبة نتيجة لعدم كفاءة إدارته أو لخلافات عميقة بين مديرية بما يعرقل عملهم كفريق واحد متكامل. ففي مثل هذه الحالات يصبح من الأوفق

اعتماد المشروع على مديرين من خارجه يكون لديهم الخبرة والتجربة ـ بالنسبة لنوع نشاط المشروع بصفة عامة لا بالنسبة للمنشأة بذاتها ـ ويكونون قادرين على اعطاء نظرة جديدة تدفع المشروع للتخلص من العادات القديمة، ومن التحيز لوجهة نظر معينة، خصوصا وأنهم لا ينتمون لأي من وجهات النظر المتصارعة داخل المنشأة.

ومن الأمثلة على ذلك ـ حالة السكة الحديد البريطانية منذ فترة ـ حيث وصلت خسارتها السنوية لمبالغ متزايدة الضخامة، وكانت هناك وجهتا نظر متصارعتان داخل المشروع لحل تلك المشكلة.

الأولى : هي قفل الخطوط التي لا تغطي مصروفاتها، وضغط التكاليف، والاستخدام الاكفأ للامكانيات المتاحة للمشروع.

الثانية : رفع مستوى الخدمة عن طريق كهربة الخطوط واستخدام الأساليب الالكترونية الحديثة في تنظيم حركة النقل.

وكان كل مديري السكة الحديد البريطانية متورطين في الانتماء لاحدى وجهتي النظر تلك، خاصة هؤلاء الذين لهم مصالح شخصية في اتباع أسلوب اصلاح دون الآخر، مثل مهندسي الديزل الذين ستتأثر فرص ترقياتهم إذا ما كهربت الخطوط.

لذا اتجه المسئولون ـ عن الصواب ـ إلى شخص من خارج المشروع لحل مشكلة السكة الحديد البريطانية. فعينوا مديراً ليس من السكة الحديد. فحسب بل من خارج قطاع النقل بأجمعه. ومن الواضح تماما أن تعيين شخص من الخارج في مثل هذه الحالة يكون لمهمة معينة محدودة.

وإن مما يؤيد هذا أن المسئولين في بريطانيا قاموا بعد عام واحد فقط باحلال شخص آخر من داخل المشروع عمل وتربى في السكك الحديدية البريطانية من بداية حياته العملية بدلا من دكتور بيتشنج بعد أن أدى مهمته.

الفصل الخامس

التنسيــق

التنسيـــق

٥ . ١ الحاجة للتنسيق

الإدارة هي عملية تنسيق الامكانيات لتحقيق الهدف، والأفراد الذين يعملون لتحقيق هذا الهدف يكونون منظمة، والمنظمة ببساطة مجموعة من الأفراد الذين لهم هدف مشترك.

وهناك مبادئ عامة للتنسيق، يمكن أن تستخدم لإدارة مختلف المنظمات، أيا كان حجم المنظمة أو أهدفها، فقائد الأمن ينسق بين القوات والأسلحة والإمدادات لكسب المعركة، ومدير المستشفى ينسق بين غرف العمليات والأطباء والممرضات والسرائر والمستلزمات الطبية.

يعتقد بعض كتاب الإدارة أنه لو طبقت المبادئ الصحيحة للتنظيم فلن يكون هناك حد لحجم المنشأة. وذلك على أساس تحديد الاختصاصات بوضوح، ووضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة (Rachman & Michael, 1982, p.123).

وكما سبق أن أوضحنا عند الكلام في التقسيم الإداري للمشروع فإن المنشأة الكبيرة يمكن إدارتها بكفاءة كوحدة واحدة وذلك بتقسيم المشروع إلى وحدات ذات حجم مناسب.

وقد تزيد تكلفة التشغيل فقط لو كان هناك بعض العوامل التي لا تزيد بنفس الدرجة التي تزيد بها العوامل الأخرى ويصل المشروع إلى ما يطلق عليه الاقتصاديون (تناقص العائد) وذلك بالاشارة إلى العامل الوحيد الثابت وهو ما يطلق عليه عامل التنسيق.

ويضيف البروفيسور ريفنز إلى أهمية التنسيق في المشروع الصناعي سبباً آخر هو تزايد ميكانيكية الانتاج ، وأن هناك قرائن ضئيلة تدعم أي نظرية عامة عدديه للتنظيم (Revans, 1966, p.140) .

فالإشراف يزيد بدرجة أعلى من زيادة عدد العاملين وترتفع التكلفة بدرجة متزايدة ، وذلك نظرا لطول خط السلطة وتزايد عدد الأشخاص الموجودين ما بين الشخص المسئول عن التنفيذ والشخص المسئول عن التوجيه .

وفي نفس الوقت الذي يؤدى تضخم حجم المشروع إلى وفورات اقتصادية فإن من المهم خفض النفقات الاشرافية إلى أدنى حد ممكن . إلا أن تضخم المشروع يؤدي إلى مشاكل جديدة للتنسيق ، والذي يعني في الواقع عمل المشروع كوحدة واحدة تجاه الهدف الواحد المطلوب . فقد يصل المشروع إلى الدرجة التي يصبح من الضروري فصل الجوانب الوظيفية المعينة للمشروع بل والتقسيم الفرعي لكل من هذه الجوانب .

ففي المشروع يوجد مثلا إدارات للانتاج والشراء والبيع والحسابات . وتحت مدير المبيعات مثلا يأتي المديرون الاقليميون للمبيعات أو مديرو مختلف مجموعات المنتجات .

وتنبع الحاجة للتنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام . فعادة ما يفسر الأشخاص الاهداف المتشابهة بطرق مختلفة ، وكثيرا ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين . ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلافات في كيفية أداء العمل وتوقيته ، والاهتمامات والأهداف الفردية والاجتماعية .

ولقد تزايدت أهمية التنسيق بالنسبة للمشروع الحديث الذي يعتمد على الآلة، واشتراك أكثر من شخص في اتخاذ العمل المعين وارتباط ادائهم مع بعضهم البعض. كذا التوسع في استخدام أساليب الانتاج الكمي والذي من معالمه خطوط الانتاج حيث تعتمد مرحلة انتاج معينة على المرحلة السابقة بل واللاحقة.

وقد امتدت هذه الظاهرة لتشمل مختلف الأنشطة الاقتصادية والصناعة والزراعية والتجارية كذا أنشطة الخدمات مثل النشاط الأمني. فكما سبق أن أوضحنا في موطن سابق، فإن خط الانتاج يستخدم في كثير من الأنشطة الشرطية كما هو الوضع بالنسبة لمراحل رخصة قيادة سيارة.

ولعل الأهمية الحاسمة للتنسيق كوظيفة إدارية وتزايدها المستمر يتضح من المثل المبسط الخاص باستخدام الآلة في النشاط الزراعي. ففي حالة استخدام ثلاثة عمال زراعيين في «تذرية» القمح بأسلوب يدوي حيث يستقل كل منهما تماماً بعمله. فإن عدم التنسيق بينهم سواء من ناحية توقيت العمل أو مستوى خبرة كل منهما لا ينعكس على إجمالي انتاجيتهم. فاختلاف انتاجية أحدهم لا يؤثر على انتاجية الآخرين. فإذا كانت انتاجية أحدهم (٥٠) وحدة في اليوم، والثاني (٧٥) وحدة والثالث (١٠٠) وحدة في اليوم. فإن متوسط انتاجية الفرد منهم تكون (٧٥) وحدة.

هذا علماً بأن تأخر احدهما عن الحضور في الموعد المحدد لا يؤثر على الانتاجية الاجمالية لهم وذلك طالما أنه يعوض وقت التأخر بعد مواعيد العمل المحددة.

أما إذا عمل الثلاثة مستخدمين آلة بدائية للزراعة حيث يقوم أحدهما باحضار القمح ـ المدروس ـ من الحقل والآخر يشغل ماكينة «الذراية» والثالث ينقل القمح والقش من امام الماكينة فنجد أن فشل الإدارة في التنسيق بين كفاءة

العمال الثلاثة يعني خفضا كبيراً في الانتاجية ونقصد بالتنسيق تنسيقاً سواء من ناحية تماثل مستوى كفاءة العمال أو الآلة، أو من ناحية توقيت انجاز العمل.

ولو أن مستوى كفاءة عاملين من الثلاث بالاضافة للآلة (١٠٠٪)، بينما كفاءة العامل الثالث (٥٠٪) فنجد أن الانتاجية تتحدد ب (٥٠٪) لجميع عناصر الانتاج، الآلة ولثلاث عمال حيث أن انخفاض انتاجية أحدهم تتحكم في انتاجية الآخرين. أما إذا احسن اختيار العامل الثالث لتصبح كفاءته مثل الآخرين (١٠٠٪)، فإن الانتاجية تتضاعف. أي أن عدم التنسيق بين كفاءة العاملين باستخدام شخص واحد فقط ذي كفاءة أقل من المناسب يؤدى إلى خفض الانتاجية بمقدار النصف ونفس الشيء إذا لم تقم الإدارة بالتنسيق الكامل في مواعيد العمل، فتأخر عامل لمدة ساعة مثلاً ينعكس على انتاجية الجميع، الثلاث عمال كذا الآلة. ومن الواضح أن المشكلة تكون أكثر وضوحاً واعظم أثراً في حالة الآلة الضخمة التي يعمل عليها مئات العمال والتي تتأثر انتاجيتهم جميعاً بالاضافة لانتاجية الآلة نفسها أي قصور في مستوى كفاءة أو انضباط أي من العاملين. وهو ما يتضح كذلك في قطاع الأمن على سبيل المثال مع استخدام الكمبيوتر المركزي الذي يربط أكثر من موقع لأداء عمل معين كما هو الوضع بالنسبة لأجهزة الكمبيوتر المستخدمة في مختلف مواقع المنافذ الحدودية والتي ترتبط بالكمبيوتر المركزي في الإدارة المعنية بوزارة الداخلية. وهو ما يقتضي التنسيق الكامل والحاسم لامكانيات مجموعة العمل التي يرتبط ويتكامل انتاجها مع بعضها البعض سواء من ناحية مستوى كفاءة العاملين أو توقيتات العمل.

وبهذه المناسبة فإن صرامة النظام بما يكفل الانضباط الكامل، والتنسيق التام بين الامكانيات المتاحة للمجتمعات المتقدمة قد يفسر على أنه قسوة من مجتمعات لا قلب لها، إلا أنه بتحليل علمي دقيق يتبين أن هذه الصرامة لا

ترجع إلى تشدد ولكن لطبيعة العملية الصناعية المتكاملة حيث يرتبط ويؤثر ويتأثر انتاج الفرد بانتاج الآخرين . فقد يكون العقاب الذي ننظر له على أنه قرار قاس لفرد ذي أداء ضعيف أو غير منضبط ، هو في الواقع عقاب ليناً أخذا في الحسبان أثر هذا الأداء الضعيف على اجمالي انتاجية زملائه والآلات التي يرتبط ويتأثر الانتاج بمستوى أدائهم ومدى انضباط هذا الأداء .

٥ . ٢ مهمة التنسيق

ومهمة التنسيق الرئيسة هي التأكد من أن القرار المتخذ من شخص معين ، لا يتعارض مع القرار الذي يتخذ من مدير آخر ، أي أنه يهدف إلى ضمان التفاعل الملائم بين القدرات المختلفة بما يضمن تحقيقها للهدف المطلوب ، فتغيير المنتج الذي يصنعه المشروع يؤثر ولا جدال علي قسم المبيعات ويؤثر على تمويل المشروع ، كما هو الحال عندما تكون هناك حاجة لرأس مال اضافي لشراء ماكينات جديدة ترتبط بنوع المنتج الجديد . والتغير في السوق يتم الشعور به أولاً في قسم المبيعات عن طريق زيادة أو نقص في حجم الطلب ولكن هذا ينعكس أثره ولا جدال على خط الانتاج .

وقد يعني تعديل نظام التسويق ، من البيع عن طريق الوكلاء إلى البيع مباشرة للعملاء ، تخزينا اضافيا للسلع لدى المشروعات . وكذلك يؤثر على التسهيلات المخزنية وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون ، كذا الحاجة إلى أشخاص جدد للقيام بعمليات البيع وبالتالي تعديل في نظام اختيار العاملين .

وصعوبة الحصول على النوع والمستوى المناسب من العاملين قد يستتبعه تعديلات في انتاج المنشأة أو في سياسات البيع أي أن ظروف الانتاج المعاصر تقتضي تنسيقاً كاملاً ودقيقاً بين مختلف أجهزة المنشأة سواء بالنسبة للتنفيذ أم بالنسبة للسياسات .

بُعد المسافة ما بين الإدارات التنفيذية التي تخرج سياسات المشروع إلى حيز التنفيذ والإدارة العليا للمشروع . ومن البدهي أن اتخاذ القرارات الرئيسة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة بالمنشأة يجب أن تتم في قمة المستويات الإدارية . وهكذا كلما كبر المشروع كلما تباعدت الشقة ما بين القائمين على اتخاذ القرارات ، ومصادر المعلومات والايضاحات الخاصة باتخاذ هذه القرارات ، وهو ما يؤدي إلى صعوبة التنسيق .

وقد تختلف صعوبات وتكلفة التنسيق تبعا لنوع المشروع ، فحيث تتم صناعة المنتج بطريقة مباشرة - وذلك بعكس الصناعات التجمعية على سبيل المثال - يكون من الممكن تكرار العمليات الصناعية على نطاق واسع في وحدات صغيرة يمكن السيطرة عليها .

وتكون تكلفة التنسيق أصغر نسبيا في حالة ما إذا كان الطلب على المنتج ثابتاً على وجه العموم ، نظرا لأن القرارات الهامة تكون قليلة . وذلك بعكس الحال عندما يكون هناك تنوع في المنتجات حيث تزيد عدد القرارات الهامة وترتفع تكلفة التنسيق .

ويمكن أن نخلص إلى أن التنسيق يعني بالتوفيق بين الأفراد - والأنشطة المختلفة - في كيفية أداء العمل ، فهمة المدير هي التخلص من اختلافات أداء العمل من ناحية التوقيت والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية ، ومن ثم جعل الشخص يرى كيف يسهم عمله في الأهداف الرئيسة للمنشأة .

ويمكن أن يعتبر التنسيق أساس العملية الإدارية ، إذ أن تحقيق الوفاق بين المجهودات الفردية هو هدف الإدارة ، وكل الوظائف الإدارية هي تدريب على التنسيق (Koontz & O'Donnel,1964) .

٥ . ٢ . ١ مبادئ التنسيق

يتم التنسيق بأحسن وجه ممكن حينما يرى العاملون كيفية مساهمة عملهم في الأهداف الرئيسة للمنشأة . ومن ثم يستطيع كل فرد توجيه جهده وفكرة تجاه هذه الأهداف ، وبالتالي خلق جهد منظم غير متعارض لجميع الأفراد العاملين بالمشروع . ويمكن تلخيص أهم مبادئ التنسيق فيما يلي :

١ ـ يجب أن يتم التنسيق من المراحل الأولى للتخطيط ووضع السياسات . فمن الواضح أنه يصبح أكثر صعوبة إذا ما تم بعد وضع خطط مختلف الأقسام وأهدافها والتوقيت الخاص بتنفيذها . فإذا وضع قسم الصنع خطة الانتاج قبل التنسيق مع خطة قسم المبيعات ، والتي تحدد سياسات التسويق وطرقه خلال الفترة الزمنية المعينة ، فإن هذا يعني في النهاية انتاج المشروع لمنتجات لا تتفق مع احتياجات السوق ـ كما ونوعا وتوقيتا ـ من جهة ، ومن جهة أخرى فشل خطة وسياسات قسم المبيعات لعدم قدرته على الوفاء باحتياجات السوق وتعثر تسويق انتاج المشروع في النهاية .

٢ ـ يجب أن يتحقق التنسيق بالاتصال المباشر بين الأشخاص المعنيين . فتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات ما بين رجال المبيعات ورجال الصنع ـ على سبيل المثال ـ يؤدي إلى سهولة التنسيق بين عمل القسمين ، والتوصل إلى انتاج يتفق مع احتياجات السوق كما ونوعا وتوقيتا ، أخذا في الحسبان طاقات وظروف الصنع المتاحة لدى المشروع .
ويؤدي التفاهم المباشر بين المسئولين في مختلف الأقسام أن يضع كل قسم سياساته وطريقة اخراجها إلى حيز الوجود وفقا لصالح المشروع ككل لا وفقا لصالح القسم في حد ذاته . فالمنافسة ما بين قسمي المبيعات والصنع ، وعدم اهتمام المسئولين عن قسم الصنع إلا بصالح قسمهم ـ

حتى وإن أدى ذلك إلى عرقلة وظيفة التسويق - قد يؤدى في النهاية إلى خسائر فادحة بالنسبة للمشروع . ولعل هذا يتضح إذا ما كان من صالح المشروع ككل الوفاء باحتياجات عميل هام للمشروع لكمية عاجلة من المنتجات وكانت طاقات الصنع مستغلة بالكامل ، بمعنى أن تشغيل هذه الكمية سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف الانتاج وبالتالي متوسط تكلفة وحدة المنتج (الأساس الذي يقاس به كفاءة قسم الصنع) . وذلك نتيجة لاضرار قسم الصنع بتصنيع تلك الكمية في أوقات اضافية متعديا ظروف التشغيل الأمثل للآلات واليد العاملة .

ومن الواضح أن التنسيق المبني على التفاهم وصالح المشروع ككل يقتضي المقارنة ما بين خسارة محدودة نتيجة لتصنيع تلك الكمية - التي سيؤدي تصنيعها إلى خفض في كفاءة قسم الصنع - والربح الأكبر الذي سيعود على المنشأة نتيجة لاحتفاظها بعميل هام من عملاء المشروع أو جذب عميل جديد للتعامل معه .

٣ - يتم التنسيق بتبادل المعلومات أو بتعديل التفاصيل . فالحاجة لتبادل المعلومات لها أهمية حاسمة . فهناك أوضاع متغيرة باستمرار سواء لظروف خارج المنشأة أم بداخلها ، وبالتالي فالمنشأة لا تبقى في وضع واحد . لذا يصبح من الضروري تعديل بعض التفاصيل بهدف التوفيق والضبط للقرارات المختلفة .

فإذا اثبتت بحوث السوق تغيرا هاما في ظروف السوق ينعكس آثارها على تسويق انتاج المشروع ، فإن خطط قسمي المبيعات والانتاج - بل وقد يضاف اليهما التمويل - تتأثر بذلك ، وبالتالي يحتاج الأمر إلى تنسيق سريع بتعديل بعض خطط تلك الأقسام ولعل هذا يظهر أن معظم مشاكل التنسيق أفقية وليست رأسية .

٥ . ٢ . ٢ وسائل التنسيق

وهناك عديد من الصور التي يمكن أن يتم بها التنسيق بالمشروع، ومن أبرز هذه الصور شيوعاً تخصيص شخص أو جهاز معين على مستوى عال مهمته التنسيق أو أن يتم التنسيق ـ كما هو الوضع الغالب ـ عن طريق لجان مثل لجان الأفراد أو الانتاج أو التسويق.

فلجنة التسويق يكون رئيسها مدير المبيعات أو عضو مجلس الإدارة للمبيعات وقد يمثل فيها قسم الانتاج بنائب مدير الانتاج حتى يتأكد من أن التعاقدات المختلفة التي ترتبط بها قسم البيع يمكن للمصنع أن يوفي بها ـ وبكفاءة ـ في الوقت المناسب.

وقد يقوم مدير الانتاج برئاسة لجنة الانتاج التي يمثل فيها قسم المبيعات بمساعدة مدير المبيعات، حتى يتأكد من أن برامج الصنع تتفق مع حاجة الأسواق ـ خاصة إذا ما كان الانتاج يسبق الارتباط على البيع ـ أي أن المشروع لا ينتج ما سبق أن باعه بل يبيع ما سبق أن أنتجه، وهي الصورة الغالبة في حالة الانتاج الكبير للسوق.

ونفس الوضع بالنسبة للجان الأفراد حيث يمثل في لجنة اختيار العاملين الجدد ـ بالاضافة لمدير الأفراد ـ مندوب عن الجهة التي سيعين فيها الأشخاص المطلوبين للتعيين. فمدير الأفراد لديه المعرفة بأسس الاختيار الرشيد من بين المرشحين، ومدير الجهة الطالبة هو الأقدر على تحديد نوعية ومستوى الأفراد المطلوبين. ومثل هذه اللجنة موجودة في كافة المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية.

ورغم أن الاتصال الشخصي يعتبر ولا جدال ـ أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق التنسيق إلا أن هناك وسائل مساعدة عديدة يمكن استخدامها. فقد

يتم التنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المعينة كتابة وتوزيعها حتى يكون كل شخص في المشروع على علم بما يتم فيه وبالقرارات التي تؤثر على عمله. وقد يكون ذلك باصدار الخطابات أو النشرات أو استخدام الوسائل الميكانيكية الحديثة لنقل الأفكار.

ومن الواضح أن تكلفة التنسيق مرتفعة. فجزء كبير من وقت المدير يضيع أما في اللجان، أو قراءة القرارات التي اتخذت وارسلت لهم للعلم. كما وأن مرتبات الأشخاص القائمين على التنسيق عادة ما تكون كبيرة.

هذا ويعتبر التنظيم ـ في حد ذاته ـ وسيلة لتحقيق التنسيق، فإذا ما أعطى انتباه كاف لمبادئ التنسيق عند وضع التنظيم، فإنه يمكن أن يتوصل إلى بناء تنظيمي حيث تكون السلطة ووظائف الأقسام محددة بشكل يربط ما بين نشاطات مختلف الأقسام ويسهل من إتمام الاجراءات المتداخلة والمتشابكة.

ويستطيع المدير عن طريق التنظيم أن يحقق التنسيق، بالتأكد من أن الجو المحيط يسهل التنسيق وذلك بخلق البناء التنظيمي المناسب واختبار المساعدين المناسبين وتدريبهم والاشراف عليهم بفاعلية، ووضع وايضاح الخطط والبرامج المتكاملة التي سينفذها المساعدون وتحديد وسائل التحقق من دقة اخراج تلك الخطط إلى حيز الوجود. كما يكون بالتأكد من أن مساعديه يفهمون مبادئ التنسيق، ويقدرون أهمية العمل على أساسها.

٥ . ٣ التنسيق والمنشآت العربية

وإذا كان التنسيق هاماً جدا بالنسبة للمشروع الحديث الضخم، فإن من المؤسف أن بعض الرؤساء في المنشآت العربية يذكون المنافسة المدمرة ما بين مديري مختلف الإدارات والأقسام التابعة لهم. وذلك إما بحسن نية لاعتقادهم أن هذه المنافسة ستؤدي إلى زيادة كفاءة الادارات التي يشرف

عليها هؤلاء المديرون - وقد سبق أن أوضحنا أن ارتفاع كفاءة إدارة معينة لا يعني بالتبعية ارتفاع كفاءة المنشأة ككل - وأما بسوء نية بهدف خلق الخلافات والمشاحنات بين مختلف المديرين حتى تمتص طاقاتهم في نزاعات جانبية تبعد الطموحين منهم عن منافسة الرئيس في منصب يرنون جميعا للوصل إليه، وحتى يظهر الرئيس بمظهر الرجل الذي يسمو على المشاحنات والموفق ما بين الأطراف المتنازعة.

ومن الواضح أنه وإن أدت المنافسة - ما بين مديري الادارات والأقسام نتائج هامة في المنشأة الصغيرة إذ ترفع الكفاءة الانتاجية للمنشأة، نظرا لما تؤدي إليه من دفع المديرين إلى رفع كفاءتهم، ولأنها وسيلة مجانية للرقابة على عملهم إذ يندفع كل مدير لنقد ومراقبة عمل زميله، إلا أنها في المنشأة الكبيرة تؤدي إلى مشاكل ضخمة، وتزيد مشاكلها عن مزاياها. فالتنسيق والتفاهم ما بين عمل مختلف الإدارات والأقسام في المنشأة الكبيرة الضخمة يعتبر ضرورة حتمية تقتضيها ظروف عمل المشروعات الحديثة.

الفصل السادس

التوجيـــــــــه

التوجيـــه

يعني التوجيه بصفة عامة الإرشاد والاشراف على المساعدين. وأن كان مفهوم الارشاد والتوجيه يبدو بسيطا إلا أن مزاولته عادة ما تخضع لتعقيدات ضخمة. فالتوجيه الفعال يحتم أن يلم الأشخاص الذين يتم ارشادهم والاشراف عليهم بتاريخ المنشأة وأهدافها وسياساتها والعرف السائد فيها.

فلا بد أن يكونوا ملمين بالهيكل التنظيمي للمنشأة وعلاقات اقسامها المختلفة ببعضها البعض وواجبات وسلطة العاملين الرئيسيين. وبمجرد خلق الظروف المناسبة لأداء العاملين لواجباتهم على الوجه الأكمل وارشادهم لاحسن أسلوب وطريق لاداء العمل، يكون على موجههم مسئولية قيادتهم وتحفيزهم لأداء العمل بثقة وحرص.

ولا جدال في أن أسلوب التوجيه يختلف من مدير لآخر. والمدير الناجح هو الذي يستطيع توجيه مساعديه ليعملوا بفاعلية تجاه هدف المنشأة.

٦ . ١ أهمية التوجيه

وأهمية التوجيه تتلخص في الآتي:

١ ـ بناء ثقة المرءوسين وتحفيزهم لبذل أكبر مجهود ممكن لتحقيق الأهداف.

٢ ـ تأمين تناسق الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف الجماعة.

٣ ـ تأكيد إسهام كل فرد في تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفاعلية.

فمن المعلوم أن لأي من العاملين بالمشروع أهدافه الخاصة التي تختلف عن أهداف الآخرين بل تختلف بدرجة كبيرة عن أهداف المنشأة والتي هي سبب وجود المشروع ونشاطه. كما وأن من المهام أن يقوم كل فرد بإسهام فعال في أهداف المشروع، إذ أن ذلك هو أساس الكفاءة الانتاجية بصفة عامة.

وأهم المبادئ التي يتم على أساسها التوجيه هي :

١ ـ وحدة الأمر : فمن المعلوم أن التوجيه يكون أبسط إذا ما تلقى الأشخاص الأوامر من رئيس واحد يكونون مسئولين أمامه . ووحدة الأمر مبدأ هام بالنسبة للتوجيه . فالأشخاص يتجاوبون بشكل أكبر عندما يوجههم رئيس واحد . إذ لا يكون هناك ولاء مزدوج ومن ثم يكونون في وضع يمكنهم من اعطاء انتباههم الكامل لطلبات الرئيس مباشرة .

وفي حالة ما إذا اقتضى الأمر وجود سلطات وظيفية على المرؤوسين من مدير آخر خلاف المدير الذي يتبعونه ، يكون من الضروري وجود تنسيق فرعي في هذا الصدد .

٢ ـ الاشراف المباشر : ويتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير بالاتصال الشخصي المباشر بالمرؤوسين . فالاشراف المباشر يتضمن مفهوم أن الرئيس يحصل على نتائج أحسن لو أشرف على مرؤوسيه مباشرة .

٣ ـ اختيار الأسلوب : فمن الواجب أن يختار الرئيس أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للشخص الذي يشرف عليه وللعمل المطلوب تحقيقه . والاختيار الحقيقي يتم من بين البدائل المتاحة للتوجيه ، وعلى أساس فاعلية كل أسلوب . فكثيرا ما يختلف المرؤوسون في تجاوبهم بالنسبة للاحتياجات المختلفة ، ومن ثم فإن من المهم إلى أقصى درجة أن يختار الرؤساء أكثر الوسائل فعالية .

٦ . ٢ القيـــادة

القيادة وسيلة للتوجيه . والقيادة هي قدرة المدير على اغراء تابعيه للعمل بثقة وحماس . والثقة تعكس الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف ، والحماس يعكس الاخلاص والتركيز في أداء العمل .

والقيادة ظاهرة ديناميكية، انها القوة التماسكية التي تبقى المجموعة موحدة، والعنصر الموفق الذي يجعل من الممكن للأعضاء أن يعيشوا مع بعضهم البعض. والقوة المنظمة التي تجعل وحدات المنشأة تتحرك ككل نحو هدف المنشأة. وفوق كل هذا فإنها توجه الأعضاء تجاه غرض معين بمقابلة افعال وردود افعال الآخرين بحركة مضادة.

وهناك خمسة اتجاهات في تعريف القيادة :

١ ـ استقطاب أعضاء مجموعة معينة حول شخص مركزي.

٢ ـ الشخص قادر على توجيه المجموعة تجاه أهدافها.

٣ـ الشخص مختار بواسطة أفراد المجموعة لقيادتها.

٤ ـ الشخص قادر على تحريك المجموعة لابعاد معينة.

٥ ـ الشخص يملك سلوكا معينا.

فالقيادة هي فن تنسيق الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة. ومما تجدر ملاحظته أن من الواجب أن يكون المديرون قادة. ولكن ليس من الضروري أن يكون القادة مديرين. فالجزء من وظيفة المدير الذي يتضمن جعل الأشياء تتم من خلال الأشخاص يكون من السهل على المدير القيام به إذا ما كان المدير قائدا ماهرا. فرغم أنه عادة ما يكون لدى المدير السلطة التي تمكنه من توجيه مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، إلا أن تحقيق تلك الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة ـ أقل جهد وأدنى تكلفة ـ يحتاج إلى أن يقاد التابعون اختيارا لا أن يساقوا قسرا تحت وطأة السلطة التي للمدير عليهم.

ولعل هذا يبلوره بدقة لافتة للنظر ما حدده الفاروق عمر بن الخطاب عن مواصفات القائد ـ والتي يجب أن تتوافر فيه اختياره واليا على أحد

الأمصار ـ «دلوني عن رجل استعمله، إذا كان في قوم وهو فرد منهم بدا وكأنه أميرهم، وإذا كان أميرهم بدا وكأنه فرد منهم». ومن الواضح أنه يعني أن القائد الكفء لا يحتاج لسلطة يستند إليها لاستقطاب المجموعة وتحريكها، بل يعتمد على اقتناعها بقدرته وحصافته وأمانته.

وهناك سبب آخر لأهمية القيادة، وهو حاجة الأشخاص لمن يذكرهم دائما بأهداف المجموعة ويبعد عنهم عدم الاهتمام، ويعمل كدرع يحميهم من القلق وعدم الأمان. فدون القيادة يتخذ كل شخص طريقا مغايرا للآخرين.

هذا وهناك فرق بين القيادة والرئاسة فإذا كان القائد يستمد سلطتة من اختيار أفراد الجماعة له، فإن الرئيس يعتمد على السلطة التي يخولها التنظيم الإداري الرسمي لوظيفته والسلطة التي تفوض له من المستويات الأعلى. وهو عادة ما يفرض ارادته ويلزم الأفراد بتنفيذها عن طريق الأوامر والتعليمات معتمدا على السلطة المخولة له. وذلك عكس القائد الذي يستمد من رضا وقبول الجماعة له كما سبق أن أوضحنا.

٦ . ٢ . ١ الصفات الأساسية للقيادة الناجحة

ان الصفات الأساسية للقيادة الناجحة هي تلك التي تسهم إلى أكبر قدر ممكن في العمل الاستراتيجي، وبالتالي تتضمن درجات إيجابية من الذكاء والحصافة والسلوك الممتاز والشخصية القوية.

الذكـــاء

الذكاء يشمل القدرة على الحكم على الأمور بحسن التحليل والتركيب والربط بين عناصر الموضوع أو الحدث، وفهم وتناول الأفكار والمعاني والمفاهيم، ومن ثم التقييم المناسب للموقف.

وهناك خمسة عناصر من عناصر الذكاء (السيد، ١٩٦٩، ص ٢١٨). لها أهمية بالنسبة للقيادة: الانتباه، والتخيل، والخلق، ووزن الأمور والتكيف. فكثير من القرارات الإدارية تعتمد على الانتباه المتوفر لدى الشخص، ولابد أن يكون القائد الناجح قادراً على التفرقة ما بين الأساسيات والفرعيات والنظر للمشكلة ككل مع تقدير الظروف المحيطة.

كما يلزم أن يكون لدى الشخص القدرة على التطوير المستمر، ولا جدال في أن ذلك يرتبط بالقدرة على التخيل والتوقع والتجديد. وبالتالي التوصل إلى أفكار جديدة وخطط ومشروعات جديدة. أن على المدير أن يفكر بأسلوب اليوم. بأسلوب الأهداف الطويلة وليس الأهداف القصيرة، يتعلم كيف يقتنص الفرص أكثر من أن يحل المشاكل.

ومن الواضح أن قدرة الشخص على التخيل والتوقع قد تكون سليمة، إلا أن القرار يتخذ بطريقة غير سلمية، لذا فإن من الهام أن يكون لدية القدرة على الحكم على الأمور والتفرقة ما بين المغامرة والمخاطرة المحسوبة. فالمغامرة تبنى على أساس عشوائي يحكمه مجرد الحظ أو الصدفة. أما المخاطرة المحسوبة فتبنى على أساس علمي مدروس يأخذ في الحسبان كافة العناصر والعوامل المرتبطة بالمشكلة.

والقدرة على الحكم على الأمور ضرورية لتقييم ما يلاحظ أو يتخيل، أنه كيفية تصرف المدير في المعلومات واستخدامها الاستخدام السليم للخلق والابتكار.

بذل المجهود

ان من الواجب أن يكون للشخص القدرة على استخدام مجهوده أحسن استخدام ممكن، وذلك بتفويض العمل الروتيني لمساعديه وبالتالي يكون لديه الوقت الكافي للقيام بالعمل القيادي الحقيقي وهو اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الأخلاق والضمير الحي

إن من الواجب أن يكون المدير على خلق. فعدم الخلق قد لا يعوق نجاح المدير في الأمد القصير، إلا أن العلاقة الوطيدة بين السلوك الحسن والقيادة الناجحة مؤكد في الأمد الطويل. فالمدير ذو الخلق يعطي الأمان لمرؤوسيه والتابعين له. إنهم مستعدون لاعطائه ولاءهم واخلاصهم. كما يتخذون منه مثلاً يحتذى. أن الشخص الذي على خلق عادة ما يكون مستقيما وغير ملتو ويثق الناس فيه.

مظهر العظمة

إن للذكاء، والجلد وحسن استخدام الجهد والأخلاق اسهاماً في ابراز شخصية المدير، إلا أنه من الواضح أن كل هذا لا يظهر إلا بعد التعامل لفترة معقولة مع الشخص. إن الحكم الأولي على الفرد عادة ما يرتبط بأشياء أخرى مظهرية إلى حد كبير. ومع الأسف فإن كثيرا ما يحتاج لوقت أطول لتغيير هذا الانطباع الأولي. كما أن ارتباط التابعين برئيسهم وتقديرهم واعجابهم به عادة ما يرتبط بأمور مظهرية مثل الملبس، الصوت، البناء الجثماني والمركز الاجتماعي. فعديد من القادة كان منبتهم الاجتماعي المتواضع سببا لرفض قيادتهم لفترة من الوقت حتى فرضوا احترام قدراتهم غير العادية على الآخرين، كما كان من عناصر نجاح كثير من القادة وتأثيرهم على الجماهير صوتهم وقدراتهم الاستعراضية التي تعطي مظهر العظمة لهم.

٦ . ٢ . ٢ أنماط القيادة

هناك فروق واضحة بين الأسلوب الناجح لإدارة مؤسسة عسكرية وأسلوب إدارة مؤسسة جامعية أو إدارة مؤسسة إعلانات صغيرة، ولا جدال أن نجاح المدير في إدارة مؤسسة معينة يرتبط باستخدام النمط القيادي المناسب، وفيما يلي نستعرض خصائص مختلف الأنماط القيادية.

نمط القيادة الأوتوقراطية

يؤكد هذا النمط على الاستخدام المباشر للسلطة، فالمدير الأوتوقراطي يصدر الأوامر للمرؤوسين ويعتمد على قوة سلطاته الوظيفية في تنفيذ أوامره. وسلوك المدير الأتوقراطي يمكن أن يلخص في الآتي: أنا أومن بانجاز العمل، ولا يمكن أن أضيع وقتاً في عقد الاجتماعات، والبعض الآخر يقول «أنا لا استحق مرتباً إلا لكي أقود، ولو سمحت للآخرين باتخاذ القرارات التي أنا مسئول عنها، فانا لا استحق البقاء في موقعي».

والإدارة الأوتوقراطية يمكن أن تكون ذات فعالية بدرجة كبيرة إذا كان لدى الأشخاص القدرة والسلطة لتنفيذ هذه الأوامر، وأن يعلم المرؤوسون أن لرؤسائهم هذه السلطة.

والقيادة الأتوقراطية كثيراً ما تكون مفيدة في المؤسسات العسكرية حيث أن القرارات السريعة لها أهمية حاسمة، إلا أن لها بعض المساوئ. فالمدير الأوتوقراطي قد يفتقد الموضوعية ويهمل الرأي الآخر.

نمط المدير الديمقراطي

المدير الديمقراطي - أو نمط المشاركة في القيادة - يؤكد على مساهمة المجموعة في اتخاذ القرار. وسلوك المدير الديمقراطي يمكن أن يلخص كالآتي: «أن من الخطأ أن تتخذ القرارات من شخص واحد في مواضيع تؤثر على عدد كبير من الأفراد. فرغم أني أوضح للمعاونين أنني الشخص الذي يتخذ القرار النهائي، إلا أني دائماً أناقش الأشياء معهم أولاً».

وقادة الدول يستخدمون أو يجب أن يستخدموا الأسلوب الديمقراطي للقيادة. ونفس الشيء بالنسبة للمديرين الذين يتعاملون مع أشخاص على مستوى عالٍ من التخصص المهني مثل اساتذة الجامعات. كذا فإن مديري

المستشفيات يسألون النصيحة من الأطباء الجراحين المتخصصين قبل أن يصدروا أوامر تتعلق باعادة تنظيم غرفة العمليات خاصة إذا كانت مخصصة لعمليات دقيقة مثل عمليات جراحة المخ والاعصاب. وعند استخدام النمط الديموقراطي، فإن العاملين لا يحتاجون إلا لتوجيه قليل، حيث أنه عادة ما يكون لديهم الرغبة في أداء المهام المطلوبة على الوجه المناسب. ومساوئ الإدارة الديمراطية هي أن اتخاذ القرار يكون أبطأ، كما أن رقابة القادة على معاونيهم عادة ما تكون أقل.

نمط القيادة المتسيبه (Laissez Faire)

ويعني نمط القيادة المتسيبة أو ترك الأمور تأخذ مجراها أن يترك المدير للمجموعة اتخاذ القرارات بشكل كامل تقريبا، ويتصرف كمستشار فقط للمجموعة. وهذا النمط من القيادة قد أسس أصلاً للمنظمات التي يرتبط عملها بالابداع. فالمدرس الذي يدرس الرسم عادة ما يركز على تشجيع الطلاب على الرسم. ويعلق على عملهم فقط عندما يسأله الطلاب عن وجهة نظره أكثر من إصدار أوامر وتوجيهات لهم لتنفيذها. إذ عليه أساساً أن يتيح الفرصة للطلاب لتفجير طاقاتهم وابداعاتهم الفردية. وفي عالم الأعمال يمكن أن يطبق هذا النمط من القيادة في وكالات الإعلان الصغيرة. وسلوك قائد هذا النمط يمكن أن يلخصه المدير الذي يطبقه في «أنا أضع معظم المشاكل في يد المجموعة واتركهم يتصرفون فيها بانفسهم، أنا أعمل فقط كعاكس لافكار الآخرين ومشاعرهم حيث أنهم يتفهمونها بشكل أفضل».

وهذا النمط من القيادة يمكن أن يكون منشطاً لأفكار المرؤوسين، حيث أنه يتيح لهم أن يعبروا عنها دون قيود من توجيه أو اشراف. ومن الواضح أن أهم مساوئ هذا النمط من القيادة أنه يتطلب أن تكون المجموعة متفاهمة ونشطة في تحقيق أهدافها، وهو ما لا يوجد في الواقع إلا في حالات نادرة.

فيما سبق بينا مزايا ومساوئ مختلف أنماط القيادة ومن الواضح أن أيا منها يمكن أن يطبق بنجاح في بعض الأحيان، إلا أنه لا يوجد نمط واحد يمكن أن يعمل بشكل مناسب طوال الوقت. ويجب على المدير أن يتفهم وبشكل كامل أهداف وخطط المنشأة، والتنظيم الرسمي لها، وسلطات ومسئوليات العاملين وشخصية كل منهم، حيث أنه يجب على المديرين أن يلموا بطبيعة واحتياجات العاملين معهم، قبل أن يختاروا النموذج القيادي الذي يتبعونه. فالقيادة بمعنى أدق يجب أن توجه وفقاً للموقف المعين (Jachman & Mescon, 1982, pp.13-130).

٦ . ٢ . ٣ مشكلات القيادة

التأثير الشخصي للقائد

إن القائد يقوم باتخاذ قرار معين ويتحمل مسئولية تنفيذه، انه يختار أسلوب العمل ويقود المجموعة تجاه تحقيقه، أيا كانت الظروف المحيطة. والمشكلة الأساسية في القيادة هي التأثير الشخصي للقائد، واختلاف الأساليب التي من المناسب اتباعها وفقا للظروف والأشخاص الذين يرتبطون بالموقف المعين.

لا نعني هنا بالتأثير الشخصي ضرورة اتصال القائد بالاشخاص-الذين يريد التأثير عليهم-ولكن وجود الأساليب التي تتيح أعمال مثل هذا التأثير. فاظهار شخصية القائد بالاشخاص-الذين يريد التأثير عليهم-ولكن وجود الأساليب التي تتيح أعمال مثل هذا التأثير. فاظهار شخصية القائد في صورة رب الأسرة الحريص على سعادتها يخلق لدى المرؤوسين شعورا بأنه راع صالح حريص عليهم جميعا. كما أن قوة ذاكرة القائد وتذكره

لاسماء تابعيه ـ حتى ولو قابلهم عرضا ولفترة محدودة ـ يجعل كل منهم يعتقد بأهميته واهتمام القائد به ـ دون الآخرين ـ وإلا ما كان ليتذكر اسمه بعد لقاء عارض .

وقد يذكر بالبعض أن المدير قد لا يحتاج إلى كثير من الطاقات القيادية نظرا لأنه يعتمد في علاقاته مع مرءوسيه على سلطته بالأمر والجزاء . إلا أن من الواضح أن اعتماد الرئيس على سلطة الأمر والنهي تخلق سلوكا سلبيا من مرؤوسيه . أنهم قد يؤدون عملهم دون قصور إلا أنه سيعوزهم دائما المبادأة وتطوير عملهم ، أن كل همهم سيركز في تلافي الأخطاء وارضاء الرئيس .

وإذا كان التابعون غير قادرين على ازاحة قادة منشآتهم إلا أنهم يستطيعون العمل سلبيا وبطء . انهم محكومون بالقواعد والتعليمات المفروضة عليهم بواسطة السلطة الإدارية ويعملون بالكاد ما يكفي باحتياجات الابقاء على وظائفهم . ورفع انتاجيتهم باستخدام قدراتهم الكلية يقتضي أن يفجر القائد تجاوب مرؤوسيه عن طريق استخدام طاقاته القيادية ويمكن أن يقوم بذلك بأساليب متعددة ، كلها ترتكز بقوة على احتياجات مرؤوسيه ، خاصة كرامتهم وعظمتهم ورغبتهم المستمرة في تنمية الذات .

السلوك المتوازن

ويمكن تحسين العلاقة بين القائد واتباعه بدرجة كبيرة إذا ما هذب القائد نواحي معينة من سلوكه ، وهي النواحي التي يستطيع القائد استخدامها لخلق تفهم عام وتقدير واهتمام بقراراته .

فالسلوك الموضوعي للقائد له أهمية حاسمة لنجاحه ، إلا أنه من جهة أخرى فإن اهتمامه بالنواحي العاطفية التي تتعلق بقراراته ـ والتي قد تتعارض مع الموضوعية ـ قد يكون له أهمية كبرى في بعض الأحيان . فالناحية

الانسانية يجب أن تؤخذ في الحسبان عند النظر في معاقبة سيدة عن خطأ ارتكبته أثناء عملها بينما تركت وراءها في المنزل طفلها في حالة خطرة.

وشعور القائد بالعاطفة تجاه معاونيه مرغوب فيه، إلا أن ذلك يجب ألا يطغى على موضوعيته في اتخاذ قراراته. أن الأمر يقتضي موازنة دقيقة ما بين الموضوعية والعاطفية، فلكل منهما مكانه في القيادة الفعالة.

من المعلوم أن قرارات المدير تمس وتتعلق بالآخرين، وأسلوب مكافأة أو عقاب المدير لمرؤوسيه كثيرا ما يحكمه قيم المدير وتحيزاته وأهدافه وطموحه. والسلوك المهني يقتضي من المدير أن يأخذ في الحسبان عند اتخاذه لقرارات أو تصرفات ـ تتعلق بالآخرين ـ قيم هؤلاء ومفاهيمهم. فعادة ما يحكم ردود فعل الأشخاص العاطفة أكثر من المنطق. وأسباب ومفاهيم العاطفة موضوع شخصي محض.

إن كثيرا من المديرين يحفزون تابعيهم بمزايا يحبونها لانفسهم، أو ينذرونهم بعقاب يخصونه أنفسهم. ومن البدهي أن أهمية الثواب والعقاب موضوع شخصي يتباين تماما من شخص لآخر. فالمكافأة المادية يكون لها أهمية حاسمة لشخص مرتبك ماديا وفي حاجة ماسة لمبلغ المكافأة لسد ضرورة من ضرورات الحياة. ولا جدال في أن أهمية المكافأة تنبع من موقف شخصي محض بل وقد يكون مؤقتا لفترة محدودة بالنسبة لنفس الشخص.

وتفهم المدير لشعور مرؤوسية وسلوكهم قد يكون من الصعوبة بمكان لسببين:

الأول : تضخم المنشأة وزيادة عدد العاملين فيها.

والثاني : أن شعور الشخص وسلوكه عادة ما يرتبط بظروف ومشاكل موجودة خارج العمل في حياته الخاصة.

وفي المشروع الصغير البدائي ، عادة ما يدبر المدير احتياجاته من اليد العاملة من البيئة المحلية بل قد يكون ممن تربطهم به علاقات عائلية . ولهذا السبب ـ بالاضافة إلى صغر عدد العاملين ـ يكون المام المدير مثل هذه المشروعات بالظروف والمشاكل العائلية والشخصية لمساعديه من السهولة بمكان . وذلك بعكس الحال بالنسبة للمشروعات الحديثة الضخمة حيث لا يعلم المدير إلا القليل عن علاقات مرؤوسيه الشخصية وظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وقيمهم وطموحهم .

تنمية الذات

وحتى يكون المدير مقبولا من مساعديه ومرؤوسيه ويكون هناك تجاوبات ايجابية معه ، فإن عليه أن يلاحظ آثار سلوكه وتصرفاته وعاداته على الآخرين ، دارسا التجاوبات المناسبة وغير المناسبة ومحللا أسبابها . ومما يزيد من أهمية الدراسة والتحليل في هذا الصدد أن الأشخاص لا يتجاوبون بنفس الطريقة بل أن الشخص الواحد يتجاوب مع نفس الشيء بشكل يتفاوت مع تفاوت التوقيت والظروف ، وفقا لحالته النفسية وشعوره الداخلي . إن على المدير أن يكون مفتح العينين مقيما لنتائج قراراته ، عازفا عن استخدام ما لم يثبت نجاحه ، معمما الاستخدام الناجح ، أخذا في الحسبان الظروف المحيطة بالموقف المعين .

مقاومة ا لتغيير

ومن أهم المشاكل التي تقابل المدير في تعامله مع مرؤوسيه ، مقاومتهم للتغيير ، هذا في الوقت الذي يعتبر التطور وما يرتبط به من تغيير سمه من سمات عالمنا المعاصر ، إذ عادة ما تتطلب الظروف الاقتصادية تغييرا في سياسات المشروع وأساليب وطرائق تشغيله كل حقبة من الزمان .

والأشخاص لا يرحبون - بل وكثيرا ما يقاومون التغيير - خوفا على أوضاعهم، سواء من الناحية المادية أم الأدبية. وكفاءة المدير في هذا الصدد ترتبط بكيفية تغلبه على مقاومة التغيير واقناع العاملين بأن ذلك في صالح المنشأة ككل بل وصالحهم الخاص ولا جدال في أن تجاوب العاملين مع التغير يكون كاملا عندما يتأكدون من أن التغيير سيحسن من مراكزهم ماديا أو أدبيا. ومن الواجب على المدير أن يحول المتشككين والمتشائمين والمتحفظين إلى الثقة به وإلى التجاوب الايجابي مع التغيير.

تغير سلوك المرؤوسين

هناك تغيرات مستمرة في سلوك العاملين نتيجة لتغير أوضاعهم سواء خارج المنشأة أو داخلها. فهناك الظروف الاجتماعية والمادية خارج المنشأة، وهناك الترقية والنقل والإعارة وتغير الاوضاع داخل المشروع. ولا جدال في أن بعض العاملين يسلكون سلوكا مختلفاً إذا ما جاءت التغيرات خلاف توقعاتهم ومن واجب المدير أن يقيم السبب الحقيقي في اختلاف سلوك مرؤوسيه وأثر هذا الاختلاف على الروح المعنوية، ثم يستخدم الأساليب المناسبة لمعالجة الموضوع.

وحيث أن نجاح الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة يعتمد بدرجة كبيرة علي مقاومة الأشخاص الذين يمسهم التغيير، فإن من الواجب أن يستخدم المديرون القيادة لتحفيز هؤلاء الأشخاص لقبول التغيير. ومن الواضح أن التغيير يمكن أن يفرض قسرا، إلا أن تكلفة ذلك عادة ما تكون باهظة التكاليف، كما أن القسر وسيلة غير مستحبة.

ومن الوسائل التي يتخذها المدير - في هذا الصدد - أخطار كل من يمسه التغيير بالاسباب الدافعة له مع تقييم لآثاره، إلا أن مثل هذا الاتصال عادة

ما يكون محدود الفاعلية. وقد يعقد المدير مؤتمرا يجيب عن تساؤلات من يهمهم الأمر، على أن من الملاحظ أن وقت المؤتمر وطريقة انعقاده عادة ما تترك كثيرا من الأسئلة دون اجابة مما يحد بالتالي من أهميته.

ولتلافي ذلك قد يتم المؤتمر على أساس ضيق بأن يشرح المدير القائم بالتغيير ظروفه لمعاونيه المباشرين. ويقوم هؤلاء بدورهم بعقد مؤتمرات فرعية للتابعين لهم لمناقشة الموضوع. ومن الواضح أن المؤتمرات الصغيرة أكثر فاعلية ـ من المؤتمرات الكبيرة ـ وتحقق تفاهما أعمق. وإن كانت هذه الطريقة تستنفد وقتا طويلاً، إلا أنها توفر المعلومات الكافية لمن سيتأثرون بالتغيير كما تمكنهم من تقييم موقفهم النهائي. كما أنه عادة ما تظهر اقتراحات لتعديل في التغيير المقترح بما يجعله أكثر قبولاً وبالتالي أكثر فاعلية.

وقد يعطي المدير اهتماما خاصة لقادة مجموعات التنظيمات غير الرسمية ـ التي ستتأثر بالتغيير ـ للحصول على تأييدهم. وهي طريقة كثيرا ما تكون ناجحة خصوصا عندما يتضمن مناقشات جماعية. وقد تفشل هذه الطريقة إذا ما حضر الاجتماعات ثائرون على المجموعة من الرافضين لقائدها، كما قد يرجع فشلها إلى تقييم القائد للموقف تقييما خاطئا أو إلى دفعه لتصرف عاطفي غير موضوعي.

إن أسلوب الإدارة المناسبة يختلف من موقف إلى آخر. فإذا كان التشدد مرغوبا في ظرف معين، فقد يكون غير مناسب في ظرف آخر. فاختيار الأسلوب الاوتوقراطي يجعل المدير يعتمد على سلطاته لقيادة التابعين له، واختيار الاسلوب الديموقراطي يجعل المدير يستمع لآراء مرؤوسيه وقد يقبل قرارات الاغلبية. أما إذا ترك المدير لكل مرؤوس اتخاذ القرار لنفسه، فإن ذلك يعني تخليه عن سلطاته وتحوله إلى مستشار ضعيف.

٦ . ٢ . ٤ بعض مشكلات القيادة في المجتمعات العربية

إن من المفروض أن يختار لرئاسة مجموعة معينة من الأشخاص أقدرهم، الذي تتوافر لديه الخبرات والقدرات الإدارية اللازمة لإنجاز العمل المعين في الموقف المحدد بالذات. ومن المعلوم أن القدرات الإدارية تشمل بالاضافة للطاقات القيادية الالمام بالجوانب الفنية والمالية المرتبطة بنشاط المؤسسة. ومن ثَّم فإن القدرات الإدارية اللازمة لإدارة مؤسسة صناعية تختلف عن تلك اللازمة مؤسسة أمنية أو مؤسسة تعليمية أو ناد رياضي على سبيل المثال.

وقد تتطلب ظروف خاصة أن يقوم شخص بإدارة منظمة معينة في موقف معين رغم وجود من هم أكفأ منه بين المجموعة لإدارة العمل. كما إذا كلف شخص لرئاسة مجموعة لأداء عمل معين ثم التحق بالعمل من هو أكفأ منه، وكان من الأنسب أن يستمر الرئيس الموجود أساساً لقيادة المجموعة لانجاز المهمة المعينة، حفاظاً على استمرارية أسلوب أداء العمل - والذي عادة ما يتأثر بشخصية القائد وقيمه وعلاقته بافراد المجموعة.

ولعل من مشاكل المجتمع العربي والمجتمعات النامية بشكل عام ما يرتبط بذهن الناس من أن رئاسة مجموعة من الأفراد يعني تميزاً عليهم، رغم ما سبق أن ذكرناه من أن الظروف قد تقتضي أن يكون الرئيس ليس هو أكفأ الموجودين - من ناحية القدرات الإدارية - في المجموعة، كما أن التميز الإداري لفرد لا يعني تفوقاً عاماً له على المجموعة لاختلاف توليفة الطاقات الإدارية المطلوبة لموقف معين عن موقف آخر، بالاضافة إلى أن التفوق الإداري قد يماثله بل ويزيد عليه - قيمة - تفوقاً بشرياً في جانب آخر، بالاضافة إلى أن التفوق الإداري قد يماثله بل ويزيد عليه - قيمة - تفوقاً بشرياً في جانب

آخر، فالعالم المخترع والذي يعتبر من أكثر البشر تميزاً بصفة عامة قد لا يملك الطاقات القيادية التي يملكها رئيس عمال عادي.

ومشكلة الخطأ في مفهوم الرئاسة في مجتمعنا ينعكس على أداء الأشخاص من زاويتين:

الأولى: عدم وجود ضبط وربط في بعض الأجهزة نتيجة لا ستنكاف الأشخاص العمل تحت رئاسة من هم أقل منهم مؤهلاً أو قدرة. وخلطهم ما بين حق قائد العمل في مباشرة قدر معين من السلطة عليهم مقابل مسئوليته عن أداء عمل المجموعة، وبين تقييمهم - بل وتقييم المجتمع في بعض الأحيان - لامكانياتهم بشكل أكبر من امكانيات رئيس العمل.

الثانية: ان بعض المديرين في المواقع الإدارية، يسيئون فهم حدود السلطة المعطاه لهم لمباشرة عمل أو مهنة معينة، إذ يعتبرون أن ذلك يعني تفوقا عاماً على أفراد المجموعة، تفوقاً يمتد لأي موقع تتجمع فيه المجموعة المعينة، ولعل هذا يتضح من الاتجاه العام لاختيار بعض كبار المسئولين - بمجرد توليهم منصباً هاماً معيناً - لقيادة مواقع أخرى في أجهزة منظمات أو هيئات أخرى تابعة لهم. فرئيس الشركة كثيراً ما يرشح لرئاسة جمعيتها التعاونية الاستهلاكية أو للأسكان، وناديها الرياضي أو الاجتماعي، بل وفي احيان كثيرة تنظيمها النقابي أو السياسي إن وجد. إذ يستبعد هو ومن معه أن يكون رئيس الشركة مرؤوسا لأحد تابعيه. وخطورة هذا ترجع إلى أن القدرات الإدارية المطلوبة في موقع رئاسة الشركة - وفي هذا المثال - تختلف عن القدرات الإدارية اللازمة لقيادة تنظيم اجتماعي أو رياضي أو ثقافي.

ولعل من أحسن الأمثلة لا يضاح ماسبق ذكره ما يحاول أن ينميه الإسلام في المسلمين من طاعة رئيس العمل والاستجابة لسلطاته عن طيب خاطر ـ حتى تتاح له الفرصة للوفاء بمسئولياته دون أن يلتبس الأمر بين سلطة قائد المجموعة في الموقع المعين، وقيمته وقيمة مرؤوسيه بصفة عامة. إنه ينمي في الأفراد الالمام بمتطلبات القيادة ومسئولياتها وما يرتبط بها من سلطة هي رهن بموقف معين وتنتهي فور انتهائه. هذا من جهة ومن جهة أخرى انها لا تعطي للقائد موقفاً متميزاً خارج نطاق الموقف المعين وبالتحديد.

فالاسلام يفرض صلاة الجماعة في المسجد وإذا دخل أحد الفقهاء مسجد لأداء إحدى الصلوات ووجد جماعة مقامة فعلاً ـ فإنه ـ طبقاً لتعاليم الاسلام ـ يلحق بها. هذا رغم ما قد يحدث من أن يكون من يؤمها أقل منه علماً وتفقهاً في الدين. بل أن عليه أن يتبع أوامره رغم ما قد يكون من عدم دقة الأداء، وذلك طالما أنه لا يوجد ما يبطل الصلاة، وبدهي أنه بعد انتهاء الصلاة يكون موقع الصدارة في أمور الدين لهذا العالم، رغم أنه كان تابعاً حين أداء الصلاة.

وهكذا يلاحظ أن الإسلام ـ وبطريق غير مباشر ـ ينمي السلوك الإداري السليم، الذي يتطلب الضبط والربط، واحترام الخبرة والقدرات، ومنح السلطة على قدر المسئولية. وهي الجوانب الإدارية السليمة التي يجب تأمينها لتحقيق الرشد الإداري، وغير المتوافرة وبشكل واضح في المجتمع العربي المعاصر.

٦ . ٣ الروح المعنوية

يعرف معظم الكتاب الروح المعنوية على أنها مجموعة من الخصائص المعينة في الأفراد والتي بها يمكن تحقيق هدف معين. ويرى موني (Mooney, 1947, p.117) إن هذه الخصائص النفسية تشمل الشجاعة، والجد، والتصميم

والثبات، وفوق كل هذا الثقة. ويشير بشلين (Beishline, 1950,p229) إلي الروح المعنوية على أنها الشجاعة، والثقة والحماس في أداء الواجب. وقديما قال نابليون أن الروح المعنوية تمثل ثلاث أرباع الطريق إلى النصر (Correspondence de Napoleon, 1865, p.549). وكان نجاح المسلمون في معاركهم - رغم قلة عددهم - يرجع في المقام الأول إلى الروح المعنوية العالية التي تمتعوا بها لايمانهم بعدالة قضيتهم وصدق قرارهم ﴿الئن خفف الله عنكم وعلم أن فيكم ضعفاً فإن يكن منكم مائة صابرة يغلبوا مائتين، وإن يكن منكم ألف يغلبون الفين بإذن اللّه والله مع الصابرين﴾(الانفال، ٦٦).

وبصفة عامة يمكن القول بأن الروح المعنوية تتضمن عنصرين هامين هما الثقة والحماس. فالروح المعنوية العالية لدى المرؤوسين تجعلهم يعملون بحماس واثقين في قدرتهم وقدرة رؤسائهم - كفريق متكامل - على تحقيق الهدف المعين.

٦ . ٣ . ١ الثقـــة

تعكس الثقة الخبرة والمقدرة، فثقة المرؤوسين في خبرتهم ومقدرتهم تزداد مع تنمية المدير لامكانياتهم على تحقيق الهدف المعين وهو ما يعتمد على عناصر ثلاثة: اتجاه تفكيرهم الوجهة الصحية، شعورهم بالاطمئنان، فاعلية الاشراف عليهم ودقة تقييم عملهم.

واتجاه تفكيرهم الوجهة الصحيحة يرتبط أساسا بمدى توافر المعلومات الكافية لأداء العمل على الوجه الأكمل، أخذا في الحسبان طبيعة الوظيفة التي يقوم بها الشخص وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

ويرتبط شعورهم بالاطمئنان بتأكد المدير من أن مساعده لديه الفرص الحقيقية لتطوير مهارته الإدارية. فكما أكد أسلوب التنمية الذاتية للمديرين (Action Learning) فإن المدير يجب أن يمارس تشخيص المشاكل واتخاذ

القرارات في الموقف الفعلي حتى ينمي قدراته الذاتية . ومسئولية المدير هي توجيه مساعديه لمواقف التدريب أينما كانت .

وتأمين الشخص في عمله الحالي مع فتح مجال الترقية والتقدم أمامه ضرورة لبناء ثقة المدير واطمئنانه على الحاضر والمستقبل . ومن الواضح أن فرص المستقبل بل وضمان الحاضر يعتمدان على نجاح المشروع وتقدمه . فتوسع المشروع وتقدمه هما اللذان يعطيان ثقة حقيقية في الحاضر والمستقبل ، فكلما زاد نجاح المشروع واتسع نشاطه كلما أعطى فرصا أكبر للترقية بتوفيره لعدد أكبر من الوظائف الأعلى . ومما لا جدال فيه أن ترتبط الفرص الأكبر بتقييم دقيق للمرشحين لشغلها وبالتالي ثقتهم في أهمية الخبرة والمقدرة كأساس سليم للترقية المتاحة .

٦ . ٣ . ٢ التحفيز

يزكي التحفيز الحماس بما يؤدى إلى بذل مجهود أكبر من الحد المقبول . وهناك عوامل عديدة تنمي حماس الاشخاص لاداء المهام المنوطة بهم ، فقد يرجع سببه إلى أن المرؤوس يريد أن يقترب من الرئيس ويحوز رضاه ليؤمن الحصول على ترقية يرنو إليها أو لتحقيق سلطة يريدها . وفي بعض الأحيان يكون سبب الحماس اعجاب وولاء المرؤوسين للرئيس ورغبتهم في عدم التخلي عنه . فالاشخاص التابعون يعملون بجلد من أجل تحقيق أهداف رئيس يعجبون به ، وعادة ما يرتبط حجم جهدهم بمدى احترامهم لقائدهم ، ومدى احترام واعتزاز الرئيس بجهدهم . ولعل هنا تبرز «الكلمة الطيبة صدقة» وهو ما يعني أن الكلمة المشجعة التي يقولها الرئيس لتحفيز المرؤوس ، تعادل ـ ان لم تتفوق في بعض الأحيان ـ على تحفيز المرؤوس بمنحة مبلغاً من المال تعبيرا عن التقدير . ولعل هذا المعني من زاوية أخرى

يؤكده قوله تعالي ﴿قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى﴾ . بمعنى تفوق التشجيع أو التحفيز بالقول على التشجيع أو التحفيز بالمال إذا ما اتبعه أذى معنويا بالقول أو بالاشارة . وأهمية الكلمة بصفة عامة تتضح من قوله تعالى ﴿ألم تر كيف ضرب اللّه مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء ، تؤتي أكلها كل حين بإذن ربها﴾ .

ويجب أن يكون المدير ناجحا حتى يمكن أن يشحذ همة مرؤوسيه ، فالتابعين يفقدون الثقة في الرؤساء غير الناجحين ويحاولون تركهم في أقرب فرصة سانحة ، أما إذا لم يستطيعوا ذلك ـ لسبب أول لآخر ـ فتكون طريقة أدائهم لعملهم أبعد ما يمكن عن الايجابية .

ويبدو أن خلق الحماس في المرءوسين مسألة تتعلق بالسلوك الشخصي للرئيس وامكانية استخدامه للظروف المتاحة . فهناك دائما اغراء بأن يتشبه المرؤوسون برئيسهم . فالمرؤوسون عادة ما يفضلون العمل مع مدير يتصرف كواحد منهم ، حقيقة وليس افتعالاً .

وليس هناك قواعد أو مبادئ يمكن أن يتبعها الشخص لالهام الآخرين وتحفيزهم ، فالموضوع يتعلق بنوعية الفرد . فالمدير يجب أن يقود سواء أكان يشغل منصبا قياديا مرتفعا ـ الإدارة العليا ـ أو منخفضا في السلم التنظيمي ـ الإدارة الدنيا ـ ولا يمكن أن يتحلل من مسئوليته . إن عليه أن ينمي الثقة في معاونيه ويجعل مجهودهم أكثر فاعلية ، ويجب أن يطور أساليبه لخلق وتنمية حماسهم للعمل . ويستطيع المدير أن يقوم بذلك بأساليب متعددة ، كلها ترتكز بقوة على احتياجات المرؤوسين .

ان كل سلوك أنساني يكمن وراءه سبب معين يجعله يتصرف لاشباع حاجة معينة . والحوافز تهدف لاشباع حاجة من حاجات الفرد ، وإذا اشبعت

حاجة الفرد أثير لديه الدافع الذي يجعله يسلك سلوكا معينا . والحوافز التي تحددها إدارة المنشأة للعاملين بها تحدد حالتهم المعنوية ومدى قبولهم وحماسهم لبذل الجهد المطلوب .

وأولويات احتياجات الأشخاص حددها ماسلو (Maslow, 1954) في :

١ ـ الاحتياجات الاساسية الفسيولوجية .

٢ ـ الأمن والأمان .

٣ ـ الانتماء والنشاط الاجتماعي .

٤ ـ التقدير والاحترام .

٥ ـ تحقيق الذات .

ومما تجدر ملاحظته أن نموذج أولويات الحاجات الذي وضعه ماسلو يناسب المديرين والعاملين المهنيين في الولايات المتحدة وانجلترا (Davis, 1976, p.30) . أما في المجتمعات الأخرى، فرغم أن فاعلية النموذج قد تكون بدرجة أقل، إلا أنه يكون مفيدا إذا ما أخذ في الحسبان عند تفسيره الظروف المحيطة والاعتبارات البيئية المؤثرة ـ اقتصادية كانت أم اجتماعية .

نظم التحفيز

ان المشكلة الأولى في التحفيز ليست هي جعل الأفراد يبذلون مجهوداً، ولكن هي توجيه مجهودهم في اتجاه معين . وإذا لم تكن ثمة قواعد أو مبادئ ثابتة للتحفيز إلا أن من الواجب ـ كما سبق أن أوضحنا ـ أن يتناسب أي نظام للحوافز مع احتياجات المرؤوسين سواء من ناحية تكوينه أم من ناحية تطبيقه، وإلا أدى إلى تحطيم الروح المعنوية لا إلى رفعها .

وتتضح مناسبة نظام التحفيز من مقارنة تكلفته بالعائد منه، فالهدف النهائي هو اغراء المرؤوسين على العمل بكفاءة عالية. بما يؤدى إلى تحقيق المشروع لزيادة في الانتاج تجب وتفوق المنفق على تحفيز العاملين.

ومما تجدر ملاحظته أن نظام التحفيز المناسب يجب أن يغري المرؤوسين على العمل بكفاءة وبفاعلية - وأن يستمروا في ذلك - طالما أن هناك مبالغ منفقة على التحفيز. فبعض نظم التحفيز تؤتي أكلها يانعة في الأمد القصير إلا أن عائدها يتلاشى في الأمد الطويل. فإعطاء مزايا عينية للعاملين - مثل مأكل أو مشرب مجاني - يؤدي بلا جدال إلى حفز العاملين على بذل مجهود أكبر. إلا أن عدم ربط أعطاء تلك الميزة بانتاجية معينة يجعل العاملين يتجهون للنظر لها كحق مكتسب، ومع الوقت تنخفض انتاجيتهم للمستوى المعتاد.

والصعوبة الكبيرة بالنسبة لنظام التحفيز هي مقارنة الانتاج بالانفاق، وتحديد الزيادة الممكنة والمحتمل تحقيقها بانفاق مبلغ معين كحافز. فإذا كان من الممكن قياس انتاجية عامل يدوي فإن من الصعب قياس انتاجية عامل على ماكينة، وأصعب من ذلك قياس انتاجية المشرف على مجموعة من هؤلاء العمال. فانتاجية العامل اليدوي عادة ما تتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله، أما المشرف على تشغيل آلة فإن انتاجه - حجما ومستوى - يتأثر بالاضافة إلى الجهد الذي يبذله بنوع ومستوى العاملين الذين يشرف عليهم كذا بنوع ومستوى الآلات التي يعملون عليها.

وقياس كفاءة المدير قد تكون أكثر صعوبة عندما تكون المجموعة التي يشرف عليها ليست مركز ربح ولا تنتج خدمة يمكن أن يحسب الربح على أساسها، كما إذا كانت المجموعة تعمل في قسم الافراد أو قسم الحسابات، أو نشاط العمليات الأمنية في جهاز شرطة. ففي هذه الحالة يكون المعيار

الوحيد هو مقارنة تكلفة عدد معين من العاملين في مثل هذا النشاط بتكلفة عدد آخر يقوم بنفس نوعية وحجم العمل. وبدهي أنه كلما قلت تكاليف مجموعة معينة - بالمقارنة لبقية المجموعات المماثلة - كلما استحقت تلك المجموعة حافزاً.

٦ . ٣ . ٣ نظم التحفيز والإنتاجية

ولعل معيار ارتفاع كفاءة أي قسم - وبالتالي استحقاقه لحافز - يرتبط بتكلفة ادائه للعمل بالمقارنة للعائد منه. وبالاضافة إلى صعوبات قياس الانتاجية (عشماوي، ١٩٨٧، ص ص ٤٤٩-٤٨٢) السابق الإشارة إليها فإن بعض الأنشطة يصعب تحديد انتاجيتها بل حتى تتبع تلك الانتاجية. فنشاط التدريب علي سبيل المثال من الصعوبة بمكان تحديد انتاجيته. فحتى بفرض التخطيط والاعداد والتنفيذ للبرامج التدريبية على أساس سليم فقد لا يكون هناك هناك عائد على الاطلاق للمنفق على التدريب نتيجة لعدم استخدام المتدرب في المكان الذي درب لشغله، ومن الواضح أن يرجع ذلك إلى أسباب أبعد ما يمكن عن سيطرة قسم التدريب.

وعلى كل فمن الملاحظ أن صعوبة تقييم العائد على انفاق معين كثيرا ما تدفع المشروعات إلى مزيد من الانفاق بل والتحفيز للقائمين على نشاط مشكوك فعلا في فاعليته، جريا وراء اتجاه عام سائد في المجتمع. ولا شك إن هذا واضح بشكل لا يدعو للشك في مصر. فقد أثبتت دراسات اشرفنا عليها، أن جميع المنشأت محل الدراسة تنفق مبالغ متزايدة الضخامة على التدريب - ومكافأة القائمين عليه - في الوقت الذي لا يوجد تحت يد الإدارة أي تقييم لعائد المبالغ المنفقة. وأكثر من هذا ثبت - بعد الدراسة - أن معظم المبالغ المنفقة على التدريب في جميع الحالات لا عائد لها على الإطلاق أما

لخطأ في التخطيط للتدريب مثل تدريب نوعيات غير مطلوبة وبأسلوب غير مناسب، أو في تنفيذ الخطة، مثل ترشيح أشخاص غير مناسبين للتدريب ـ أو في متابعة وتقييم التدريب، مثل عدم الاستفادة من المتدربين في المكان الذي أعدوا له.

ولأجل تلافي بقاء الإدارة في الظلام وبالتالي اعطاء حوافز زيادة الانتاج على أساس خاطئ. فإن من الواجب مقارنة التكاليف والعائد المقارن لوحدات متنافسة داخل نطاق المنشأة نفسها (عشماوي، د. ت، ص).

٦ . ٣ . ٤ مرونة نظام التحفيز

ومن المؤكد أن يكون نظام التحفيز مرنا بما يمكن من الوفاء باحتياجات الأشخاص وفقا للأولويات الخاصة بكل منهم. فالشخص المرتبك ماديا يكون أكبر حافز بالنسبة له هو الحافز المادي السريع الفوري. والشخص الطموح ينظر للعائد في الأمد الطويل بعكس الشخص المتسرع. وصغير السن يختلف عن كبير السن الذي يهمه بالدرجة الأولى وظيفة ذات دخل أكبر يؤمن بها معاشه أو مكافأة نهاية خدمته، أكثر من وظيفة مرموقة تحوي في طياتها مستقبلا أفضل. إنه يعلم أنه ليس هناك في حياته الوظيفية بقية تمهله حتى يجني ثمار مثل هذا المركز المرقوق.

وبعض الأشخاص يتشبثون بالسلطة ـ حتى ولو على حساب دخل أعلى ـ أنهم يريدون مركزا يوفر لهم استقلالا أكبر وقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية. فالانسان عادة ما يستهويه تحمل المسئولية ويرنو إليها ﴿انا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الانسان . . .﴾. وحتى رجال السلطة والسلطان عادة ما

يسعدون بأن يشار إليهم بالمسئولية الكبار . ان الحاجات الشخصية للافراد يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحفيز الشخص . فالتحفيز يجب أن يرتكز على رغبة قوية يحققها الرئيس للمرؤوس ، مقابل التركيز والمجهود الأكبر الذي يبذله المرؤوس في عمله .

وتوقيت الحافز له أهمية حاسمة ، فالاشخاص يختلفون ويتجاوبون مع التحفيز بدرجات متفاوته وفقا للظروف المعينة . فظروف الشخص وأوضاعه بل وطموحه يختلف من وقت لآخر . ونظام التحفيز الكفء هو الذي يستطيع أن يوفي باحتياجات الشخص في الوقت المناسب ، فعند ذلك يكون للحافز قوة الدفع المطلوبة . وإذا كان نظام التحفيز المرن يمكن من مقابلة كافة الاختلافات والظروف ، إلا أنه يلقي عبئا ضخما على المدير . أنه يتطلب درجة عالية من القدرة والخبرة من جانب مستخدم النظام ، القائم بالتحفيز .

٦ . ٣ . ٥ الحوافز الايجابية والحوافز السلبية

أن كل نظام للتحفيز يتطلب المكافأة والعقاب . المكافأة مقابل بذل تركيز ومجهود أكبر من المعتاد ، والعقاب للتهاون والتسيب . ومن المعلوم أن الحوافز المعنوية قد تتحول إلى مادية في الأمد الطويل . ونجاح نظام التحفيز يرتبط تمام الارتباط بمدى وفائه بمتطلبات الشخص المحفز سواء أكانت مادية أو معنوية .

والعقاب ليس للذة والتشفي ، إن المقصود به منع وقوع الشخص في الخطأ مستقبلا من جهة ، ومن جهة أخرى اعطاء المثل للآخرين عن الوقوع في نفس الخطأ .

وتتفاوت أساليب العقاب ما بين الحرمان من الأجور الحافزة إلى عدم الترقية ، أو النقل إلى وظائف أو أماكن غير مرغوب فيها أو حتى الطرد من

الخدمة. ومن البدهي أن العقاب يجب أن يتفاوت بشدة حسب درجة الخطأ أو الاهمال ومدى تكراره.

قد يرجع خطأ الشخص في بعض الاحيان ـ وخصوصا المستجد في وظيفة معينة ـ إلى وضعه في مكان غير مناسب، وفي مثل هذه الحالة فقد يعفي المخطىء من العقاب ويعطى فرصة ثانية في عمل يتناسب مع امكانياته وقدراته. كما قد يرجع لين العقاب لأن خطأ المرؤوس يرجع بالدرجة الأولى إلى سوء في التنظيم أو اهمال في الرقابة. فالمنشأة كل متكامل يعتمد بعضها على البعض الآخر، والتسيب في مكان يعدى المكان الآخر.

والحزم مع البادئ بالتسيب أو الاهمال له أهمية حاسمة. فإذا تهاون المدير مع مهمل أو مسيء وتركه دون عقاب، فإنه في واقع الأمر يتحمل جزءا من مسئولية المهملين، بل ان التشدد مع مهمل آخر بعد عدم معاقبة الأول يحوى في طياته عدم العدالة والتحيز، وهما بداية عدم الرضا وعدم الاستقرار بين العاملين في أي مشروع.

ان التسيب له آثار متفاقمة على نشاط المشروع، أنه يؤدي إلى زيادة نسبة التغيب، وارتفاع التالف، وزيادة حوادث العمل الناتجة عن الاهمال وعدم الضبط والربط.

وإذا كان الضبط والربط هاماً في النشاط الاقتصادي بصفة عامة ـ كما سبق أن أوضحنا ـ فإن أهميته بالنسبة للعالم العربي أخطر، نظرا لشيوع التسيب في كثير من المجالات. وكثيرا ما يرجع التسيب الملحوظ إلى احجام كثير من المديرين وتخوفهم الملحوظ من توقيع العقاب، أو لما يبدو عن عاطفيتهم وحساسيتهم، وأن كان لهذا الموضوع خلفية قد ترجع إلى العديد من الأسباب، بعضها اجتماعي والآخر ثقافي ينبع من بيئتنا الزراعية

(عشماوي، يناير ١٩٧٢). إلا أنه كثيرا ما يكون السبب هو ضعف المدير، الذي يؤثر السلامة محاولا أن يبرر ضعفه بأسباب عاطفية أو إنسانية.

استقرار الأجر كحافز معنوي

ان حوافز الاجور تعتبر أحد طرق اقتسام الارباح الناتجة عن الانتاجية الأعلى نظراً للكفاءة الأعلى أو الجهد الأكبر للعامل. وذلك بأن يشارك العامل المنشأة في ناتج ارتفاع الانتاجية عن المعدل المقرر. ومن الواضح صعوبة حساب الانتاجية الأعلى إذا كانت نتيجة لاستخدام أساليب جديدة أو آلات حديثة أو انفاقا مكثفاً على التدريب تحملته المنشأة. فالإدارة تعتقد أن هذا المعدل الأكبر يعود للانفاق الذي تحملته والعامل يعتقد أنه شريك لا بديل عنه في هذه الانتاجية الأكثر ارتفاعاً. وهو ما يثير في العادة خلافا كبيرا بين الإدارة والعمال، ويكون محل مساومات بل ودراسات متعددة حاسمه.

وهناك تطور تم منذ عدة سنوات وهو تقديم مرتبات لجميع العاملين بما في ذلك عمال الانتاج والذين كانوا يعملون على أساس الأجر بالساعة. وقد قدم هذا بعدد من الشركات منذ سنوات، مثل شركة جيليت لامواس الحلاقة وشركة كانون للأجهزة الكهربائية. والحكمة في هذا تحقيق اطمئنان أكبر بالنسبة للدخل للعاملين، حيث أنهم لا يفقدون جزءاً من دخلهم المادي نتيجة للمرض أو الحوادث (Desskerm 1982, pp.103-105).

٦ . ٤ الإتصال

الاتصال هو العملية التي تتداول بها المعلومات بين اثنين أو أكثر وقد سبق أن أوضحنا أنه يمكن تعريف الإدارة على أنها عملية اتخاذ قرار، وتوفير الظروف والامكانيات اللازمة لاخراجه إلى حيز الوجود، ثم متابعة تنفيذ هذا القرار.

وترجع صعوبة اتخاذ القرار للعديد من العوامل مثل ارتباطه بظروف مادية وبشرية متغيرة، وان تنفيذ أي قرار يقع في المستقبل بكل ما يحويه المستقبل في طياته من متغيرات كثيرا ما تكون أبعد ما يمكن عن توقع متخذ القرار.

ومن أهم مشاكل اتخاذ القرار، صعوبة - إن لم يكن استحالة - توفير البيانات اللازمة، فعادة ما تكون البيانات المتاحة - والتي ترتبط باتخاذ القرار - غير متكاملة أو غير مؤكدة أو غير ثابتة.

وكثيرا ما ينظر لمشكلة البيانات والمعلومات على أنها مشكلة اتصالات مع مستويات وأقسام التنظيم المختلفة واتصالات مع الجهات المعنية خارج المنشأة. ومن ثم اتجهت بعض المنشآت الضخمة لانشاء إدارات متخصصة للاتصالات، الحقت بها خبراء في تنظيم الاتصالات.

ان تشستير برنارد (Bernard,1984,pp.215-234) يرى أن وظيفة المدير بالنسبة للمنشأة تشبه وظيفة الجهاز العصبي بالنسبة للجسم. فهي تتلخص في تحديد الأهداف وكيفية وتوقيت تنفيذها. أخذا في الحسبان الامكانيات والجهود الملازمة لاخراجها لحيز الوجود وذلك عن طريق تهيئة وإدارة جهاز الاتصال.

الاتصال هو الوسيلة التي بها يتبادل الاشخاص في منظمة المعلومات التي تتعلق بالظروف المحطية، فالحاجة إلى اعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتجميع المعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى، وتبادل البيانات والايضاحات ما بين مختلف الأقسام والأفراد، يعطي أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء عن طريق تحسين الاتصال. فعمل المشروع يتكامل كوحدة واحدة باستخدام الاتصالات، فهي الوسيلة التي تتدفق بها السلطة داخل المشروع وتوزع الواجبات والمسئوليات على الأشخاص، كما أن اتخاذ إدارة المشروع لقرارات معينة والرقابة على تنفيذها

لا يمكن أن يتم دون تجميع بيانات وايضاحات عن طريق الاتصالات من أسفل إلى أعلى. فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة لنشاط المشروع وعلاقاته مع الغير. وأهميته في هذا الصدد تتضح من أن علم الضبط (Cybernetics) يعني بدراسة التحكم والرقابة بالمشروع عن طريق الاتصالات الفعالة وذلك بانسياب المعلومات والبيانات من مراكز القرارات إلى القائمين على التنفيذ عبر قنوات الاتصال، ثم الحصول من المنفذين على معلومات جديدة يتم تحليلها وتفسيرها لاتخاذ قرارات جديدة حسب مقتضى الحال.

هذا وقد قدر الوقت الذي يقضيه المدير في الاتصال ما بين (٧٥٪ - ٩٠٪) من ساعات عمله، حيث يمضي (٥٪) من وقته في الاتصال كتابة (١٠٪، قراءة، ٣٥٪ تحدثاً، ٤٠٪ في الإستماع) (Abbatrello & Bidstrop, 1969, p.593)، ووقت الاتصال للمدير ينقسم إلى ثلاث أجزاء (Hellriegel & Stocum, 1982, p.46) :

١ - الاتصال الشخصي، فالمدير كقائد للمنظمة يقضي حوالي (٤٥٪) من وقته مع الزملاء والمرؤوسين (٤٥٪) مع أشخاص من خارج المنظمة، (١٠٪) فقط مع الرؤساء.

٢ - العلاقات غير الرسمية للحصول على معلومات.

٣ - اتخاذ القرارات والتعامل مع المشاكل وتوزيع الامكانيات والمسئوليات على الأقسام.

٦ . ٤ . ١ أسباب الاتصال وأسلوبه وخصائصه ومشكلاته وقواعده

يتم الاتصال لأكثر من سبب، ويمكن تلخيص أهم الأسباب العامة للاتصال في الآتي :

١ ـ للشرح والتعليم .

٢ ـ للأمر .

٣ ـ للتوجيه .

٤ ـ لتنمية العلاقات الودية .

٥ ـ للاذعان .

٦ ـ للمنع .

٧ ـ للتعليم أو الحصول على معلومات معينة .

٨ ـ لاشباع نزعة غريزية .

٩ ـ لتكذيب أو الرد على نقد .

١٠ ـ لمهاجمة المعارضين .

١١ ـ للمناورة .

١٢ ـ لإبطاء أو اسراع عمل معين .

١٣ ـ للتكييف أو للتغيير .

١٤ ـ لتحويل الاهتمام بعيداً عن موضوع معين .

١٥ ـ لتحويل الانتباه لموضوعات جديدة .

١٦ ـ لاثارة الشك والبلبلة .

١٧ ـ لبعث انتباه الشخص لعمل اتصال معين .

١٨ ـ لوضع القائم بالاتصال موضع الملاحظة (Hardwisk & Landuyt, 1966, p.273) .

واتصال المدير لا يكون فقط بالتكلم واعطاء تعليمات أو ايضاحات أو أوامر بل كذلك للاستماع للحصول على الحقائق لتأكيد معنى تشجيع

المتحدث أو لاظهار تفهمه لما يقال أو لمساعدة الشخص على تقييم وبلورة رأيه أي أن على الرئيس أن يمتلك قدرة الاستماع بالاضافة لقدرة التعبير عما يريده وتوصيل الأوامر والتعليمات والايضاحات بشكل دقيق يناسب وضع المستمع ومستواه وقدرته على الفهم (Fritz, 1991,p.212) .

أسلوب الاتصال

ويعني الاتصال العملية التي بها تنتقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه . وقد تكون طريقة الاتصال مجرد اشارة ، فكل عمل وكل حركة يلاحظها المرؤوسين عن قرب لتتبع فكرة الرئيس عنهم ولتلقف توجيهاته فإذا ابتسم الرئيس فهم يفسرون ابتسامته على أنها موافقة وتشجيع لهم على الاستمرار في نفس الطريق ومن الواضح أنهم معرضون في هذا لأساءة فهم اشاراته أو ايحاءاته ، مما يعطي أهمية حاسمة لاختيار وسيلة الاتصال . وصعوبة هذا تنبع من أن الحصول على أحسن النتائج يعتمد على كفاءة الاختيار ، في الوقت الذي تتنوع فيه الطرق التي يمكن الاختيار من بينها . فالاتصال احدى أهم الخطوات التي يجب أن تتم عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي عمل أو وضع أي خطة .

وتحديد وسيلة الاتصال المناسبة يرتبط بتوقيت الاتصال أي عندما يكون من يتم الاتصال بهم معدين لذلك . فكل وسيلة اتصال تكون أكثر أهمية في موقف معين . فالابتسامة - للتعبير عن الموافقة - يمكن أن تتم فوراً أما خطاب بالموافقة فيأخذ ساعات ، وكتابة تقرير بالموافقة بعد مناقشة الموضوع من مختلف جوانبة واستعراض أسباب ذلك قد يستغرق أياما .

وعند اختيار المدير للوسيلة المناسبة للاتصال، قد تقف في وجهه بعض الظروف مثل تكلفة الاتصال، الوقت اللازم له، العادات والقواعد السارية في المنشأة، وقدرته وقدرة من سيتصل به، فعلى سبيل المثال قد تكون الكتابة هي أنسب وسيلة للاتصال، إلا أن جهل متلقي الرسالة بالقراءة قد يمنع استخدام تلك الوسيلة. وفي أحوال أخرى قد يمنع استخدام الكتابة خطورة محتويات الرسالة والخوف من فض محتوياتها أثناء نقلها - كما قد يحتم العرف الساري في المشروع ضرورة نقل بيان معين من مرؤوس إلى رئيس عن طريق المقابلة الشخصية - حتى يكون هناك مجال لمناقشة فحواه.

ومما تجدر ملاحظته أن قدرة الشخص على التعبير أو الفهم قد تحد من استخدام طريقة معينة. فعلى سبيل المثال فإن عدم القدرة على التعبير اللغوي قد يعرقل فهم الرئيس لرسالة من مرؤوس، وهي الظاهرة الملاحظة فعلا بالنسبة للسكرتارية من خريجي التجارة الثانوية نتيجة لضعف مستواهم اللغوي كما أن نقل رسالة بآلة التسجيل (الريكوردر) من رئيس إلى مرؤوس قد يؤدى إلى مشاكل إذا لم يستطع الرئيس التعبير بدقة، أو إذا أساء المرؤوس فهمها.

وقد تقتضي ظروف العمل استخدام أسلوب معين للاتصال دون الآخر. فالخياط يعطي تعليماته لمساعده بالاشارة وبالرمز المتعارف عليه عند تجربة العميل لبدلة جديدة - حتي لا تظهر أخطاء عملهما أمام العميل.

هذا ومن الواضح أنه كلما طالت فترة عمل الرئيس والمرؤوس مع بعضها البعض كلما اختصر كثير من لغة وأساليب التفاهم. إن الأمر قد يصل إلى لغة خاصة بينهما تحوى إيماءات واشارات مفهومة لهما، خصوصا إذا ما اقتضت طبيعة العمل حجب المعلومات التي يتبادلانها. كما هوالحال

بالنسبة لصاحب متجر ومساعده عند اغرائهما لعميل لشراء سلعة يبيعونها. كما وأن بعض الحرف والمهن تقتضي وجود لغة معينة للتفاهم في الموقف المعين، كما هو الحال بالنسبة للطبيب ومساعدته أثناء عملية جراحية.

هذا مما تجدر ملاحظته أن أي رسالة يتم توصيلها من الراسل للمتلقي يمكن أن تتضمن ثلاثة معان مختلفة: الأول المعني المقصود من جانب الراسل والذي يرغب توصيله، والثاني المعنى الذي تتضمنه الرسالة، والأخير المعني الذي يدركه متلقي الرسالة. ومن المحتمل ألا يدرك متلقي الرسالة المعنى المقصود من جانب الراسل أو المعنى الذي تتضمنه الرسالة (Dean, 1981, p.42)

قواعد الاتصال

يمكن تلخيص القواعد والخصائص التي تحكم الاتصال فيما يلي:

١ - أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة تماما وبسهولة لكل من مرسلها ومستقبلها وهذه الخاصة تمكن من التغلب على كثير من مشاكل الاتصالات مثل سوء التعبير أو أسوء من هذا - خطورة أو وجود افتراضات غير واضحة أو نقص في التوضيح.

٢ - أن يكون هناك انتباه من المرسل عند ارساله للرسالة ومن المستقبل عند تلقيه لها، فمن الملاحظ أنه حتى وإن كانت الرسالة واضحة فلن يكون هناك اتصال إذالم تفهم الرسالة وهو ما يقتضي الانتباه الكامل. فمستقبل الرسالة لا يمكنه أن يسمع أو يقرأ ويفهم إلا إذا ركز عند تلقيها. واتباع هذه القاعدة يمكن من التغلب على عديد من مشاكل الاتصال مثل الفهم الخاطئ نتيجة للسرعة وعدم الانتباه، كما أنها تحسن من قدرات المرسل إليه على استيعاب ما يقرأ أو يسمع، كما أنها تشعر المرسل أن هناك فائدة من رسالته.

٣- يجب أن يدعم الاتصال الأهداف التنظيمية، فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية، وهو في الواقع أداة المدير في الحفاظ والابقاء على التعاون ما بين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف المشروع.

وتكامل المنشأة يعتمد جزئيا على موقف المساعدين (Koantz & O'Donmell,1964, p.509) حيث أنهم يشغلون مراكز الاتصال، ومن ثم فإن من الواجب تشجيعهم على استخدام مواقعهم لتسهيل عمليات الاتصال. فمن المهم أن يلعبوا دورا رئيسيا ليس فقط في نقل المعلومات بل كذلك في تفسيرها.

٤- من المهم كذلك استخدام التنظيم غير الرسمي كوسيلة للاتصال كلما اقتضى الأمر ذلك. فالتنظيم غير الرسمي جزء هام لا يمكن إغفاله بالنسبة لتنظيم المنشأة ومن الواجب على المديرين تقبله واستغلاله الاستغلال الأنسب لتحقيق أهداف المنشأة. وكما أوضحنا فإنه يعمل على أسس تغاير الأسس التي يقوم عليها التنظيم الرسمي، وأنه جزء مكمل له.

ومن خصائص التنظيم غير الرسمي سرعته الكبيرة في نقل المعلومات سواء الصحيحة أو غير الصحيحة. لذا فإن من الواجب أن يستفيد المديرون من هذا التنظيم لتصحيح المعلومات ولنقل المعلومات التي لا يمكن نقلها بالاتصال الرسمي.

٦ . ٤ . ٢ الاتصالات والنشاط الأمني

إن نجاح أي نظام إتصال يعتمد على الخصائص الفنية لهذا النظام وعلى مستوى العاملين في المنشأة التي تستخدمه، كما يرتبط بتنظيم المنشأة والاجراءات المتبعة فيها. ومدى توافر المعلومات الخاصة باستخدام نظام الاتصالات.

وتصميم نظام الاتصالات ـ أساسا ـ لابد أن يأخذ في الحسبان حجم الاتصالات ومدى أهمية سرعة انجازها ـ والتي قد تتفاوت من إدارة أمنية لأخرى. هذا وقد تقف بعض الظروف ـ مثلاً تكلفة الاتصال والوقت اللازم، عقبة عند اختيار وسيلة أو أسلوب معين.

وبصفة عامةفإن الإدارة الأمنية تركز على خمسة عناصر يجب توافرها في نظام الاتصالات الأمنية :

١ ـ مدى الاعتماد عليه : حيث من الواجب أن يكون صالحا طوال الوقت، وهذا يرتبط بنوعية الجهاز وتصميمه ومستوى جودة تصنيعه، كما يعتمد كذلك على مدى كفاءة صيانة وتوفير امكانية تشغيله بالشكل المناسب مثل مدى التوافر المنتظم لمصادر الطاقة في حالة الأجهزة الكهربائية أو الالكترونية.

٢ ـ السرعة : وأهمية السرعة حاسمة، فتأخر معلومة قد يعني هروب مجرم أو وقوع حادث تم التبليغ عنه قبل وقوعه ـ كما يحدث في عديد من الحوادث الإرهابية التي كان يقوم بها الجيش الجمهوري الايرلندي على سبيل المثال. وتوفير سرعة الحصول على معلومة، دفعت لمزيد من التطوير في وسائل الاتصالات الأمنية، حتى أن السويد أدخلت ابتداء من عام ١٩٩٣م، أجهزة اتصال ـ في شكل سوار يد أو معصم أو جهاز إنذار نقال ـ يوفر للمهددين بالقتل أو الاعتداء عليهم. بحيث يمكن للشرطة حينئذن الوجود في مكان تهديد الشخص بعد حوالي (١٥) دقيقية فقط (Hygstedi,).

ورغم ارتفاع تكلفة مثل هذه الأجهزة الالكترونية الدقيقة فإنه يمكن التبرير الاقتصادي لاستخدامها إذا أخذ في الحسبان تكلفة تخصيص

أفراد من الشرطة يلازمون المهددين طوال (٢٤) ساعة. هذا كما يستخدم في الولايات المتحدة سوار يلبسه المتهمون الذين يفرج عنهم أفراجاً موقتاً على ذمة بعض القضايا ـ ويخشى هروبهم ـ حيث يكونون تحت المراقبة المستمرة بمعرفة جهاز الشرطة باستمرار طوال الوقت.

وتوفير المعلومات والايضاحات ونقل الأوامر والتعليمات بطريقة سريعة وحاسمة خلال الأزمة يمثل حجر الأساس لحلها، وأن من الواجب توفر وسائل الاتصالات الواضحة الحديثة غير التقليدية، حيث أن ضيق الوقت وحساسية الموقف ودقته له الأثر الحاسم في حل المشكلة الأمنية بكفاءة ونجاح سواء في مراحلها الأولى أو في أثناء تطورها أو حتى بالنسبة لمعالجة آثارها اللاحقة.

٣ـ السرية: وسرية الاتصالات الأمنية تعتبر متطلباً أساسياً، حيث أن أي تسرب للمعلومات يعني ليس فقط فشل الاتصال، بل الوقوع في مشاكل لها انعكاسات خطيرة تهدد أمن الدولة. وقد تؤدي إلى مشاكل دولية معقدة ـ وهناك عديد من الاختراعات متاحة حالياً تؤمن الاتصالات اللاسكلية حيث لا يمكن التصنت عليها، وإن كانت مثل هذه الاختراعات مرتفعة التكلفة.

وتأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين والمعلومات والايضاحات من المرؤوسين للرئيس، أخذاً في الحسبان أساليب التجسس من الخصم وامكانيات على التقاط المعلومة أو التعليمات، خاصة مع تقدم الوسائل الالكترونية والتي قد تكون متاحة للخصم أو حتى لجهة محايدة يهمها تتبع المشكلة الأمنية، حيث تنضم للمعارضين لحل المشكلة إذا ما كان حلها يتضمن إجراءات تضر بتلك الجهة المحايدة. والحالات عديدة في هذا الصدد خاصة بالنسبة لحوادث

اختطاف الطائرات أو السفن وقيام قوى عظمى بكل ما تملكه من امكانيات حديثة ومتطورة بمتابعة الاتصالات التي تتم بين أطراف المشكلة. كما حدث في حالة السفينة كوالا لاورو منذ سنوات، مما أدى لإثاره مشكلة بين مصر والولايات المتحدة. وفي كثير من الأحوال قد يمنع استخدام الكتابة لخطورة محتوياتها والخوف من فض أو تسرب هذه المحتويات أثناء نقلها. وقد تحتم الظروف ضرورة نقل التعليمات أو البيانات عن طريق المقابلة الشخصية.

٤ - الدقة: والدقة تعني معلومات صادقة وواضحة بحيث لا يحدث أثناء تلقيها لبس أو غموض. فغموض رسالة - من مرسل إلى مستقبل - قد يؤدي إلى تفسير خاطئ لمضمونها بما يؤدي إلى القبض على بريء وفي نفس الوقت أعطاء فرصة للمجرم الحقيقي للهرب. وقد يتعرض رجل الشرطة نفسه للخطر، اذا ما تلقي معلومات غير دقيقة في موقف معين ووجه جهده وطاقته لموقع آخر خلاف موقع الحدث (Eastman & Eatman,).

٥ - جمع المعلومات عن الحدث المعين وتداعياته المتوقعة: فمثلاً حينما حدث الزلازل - على سبيل المثال - الذي تعرضت له مصر عام ١٩٩٣م، كانت هناك امكانيات كبيرة من المساكن الشاغرة التي يمكن استخدامها مؤقتاً لحل مشاكل الذين هدمت بيوتهم، إلا أنه كانت هناك مشكلة أخرى هي أن جزءاً من تلك المساكن لا تتوافر لها المرافق الضرورية.

ومن ثم كانت هناك مشكلة أخرى فرعية هي مشكلة تدبير الامكانيات اللازمة لتوفير المرافق في وقت محدد وضيق. وفي هذا الخصوص تحسب المعوقات والامكانيات المتاحة فنياً ومادياً أخذاً في الحسبان المساهمات المالية والعينية المحلية والخارجية.

ومن أهم المعلومات اللازمة في هذا الصدد معلومات عن العوامل المؤثرة أساسا على المشكلة مثل اتجاهات الخصم وبواعثه والمدى الذي يمكن أن يصل إليه من العنت والتعنت . ومن الواضح أن من الصعب معرفة نوايا واتجاهات الخصم .

ووجود مركز معلومات عن الخصوم المحتملين وقدراتهم واساليبهم وشخصياتهم وتصنيف وتحليل كل تلك المعلومات يكون مفيدا خاصة بالنسبة للمشكلات المتوقعة . إلا أنه قد يكون من الصعوبة بمكان في بعض الحالات صعوبة التنبؤ بها . وعلى كل ففي جميع الأحوال فإن البيانات الدقيقة التفصيلية المحللة عن الخصوم الذين يمكن أن يستفيدوا من وقوع الكوارث والأزمات ومن ثم يحتمل قيامهم بإثارة أعمال الشغب والعنف وعدم الاستقرار ، ويكون له فائدة محققه بالنسبة لكفاءة إدارة الأزمة بصفة عامة .

فاختطاف طائرة لدولة معينة من المعلوم أنه يتم من الجماعات المعارضة ، وهي إلى حد ما معروفة . كما أنها المستفيدة من عدم الاستقرار والاضطرابات التي تحدث عقب الكوارث مثل تلك التي تحدث عقب السيول والاعاصير والزلازل .

ومن ثم فإن من الضروري التعرف على الجماعات والعناصر الناقمة والمعارضة لنظام الحكم والتي يمكن أن تزكي كل شعور بعدم الرضا وعدم الاستقرار في المجتمع وهو ما يعتبر عنصراً هاماً عند وضع خطط معالجة المشكلة وآثارها وتفاعلاتها . والتهديدات التي يقوم بها الخصم قد يكون مقدمة لأزمة ، مثل التصريحات أو الرسائل التي يرسلها الخصم للقيام بعملية تخريبية ، وقد تفيد هذه التهديدات في اكتشاف شخصيات معروفة بميولها العدوانية أو التشددية ، كما تمكن من الاستعداد لتلافي أو التقليل من آثار العملية .

٦ . ٤ . ٣ الاتصال والعلاقات العامة والإعلان

إن أهمية الاتصالات للمنشأة تتضح من ضرورة استخدام الاتصال لانجاح نشاطي العلاقات العامة والإعلان اللذين تمارسهما المنشأة .

والعلاقات العامة تعتمد على الاتصال لاداء وظيفتها . والتي تتلخص في إقامة تفاهم متبادل بين المنشأة وجمهورها - سواء أكان جمهورها الداخلي المتمثل في العاملين بها أم الخارجي المتمثل بالمتعاملين معها . بل كذلك الجمهور الخارجي - الذي يؤثر أو يتأثر بنشاطها وإن كان لا يتعامل معها .

فالعلاقات العامة تعني اتصالا بالجمهور لشرح سياسة المنشأة وأهدافها بما يؤمن اقبال الجمهور على التعامل معها ، أو الترحيب بوجودها ونشاطها - حتى وإن لم يتعامل معها - على أساس أن نشاطها يساعد على دعم الاقتصاد القومي والتقدم الاجتماعي لمجموع الشعب . وهو ما يقتضي دراسة التقاليد والعادات والاوضاع السائدة بالنسبة لجمهور العاملين والمتأثرين والمؤثرين على نشاط المنشأة . ودراسة اتجاهات الرأي العام لأخذها في الحسبان عند وضع سياسات المنشأة . كذا إجراء الاتصال المناسب لاعلام الجماهير بسياسة وأهداف المنشأة .

أما الإعلان فإن عملية البيع تتطلب اتصالا بالمشترين واعلامهم بالمنتجات المعروضة للبيع واغرائهم على الشراء . وقد يكون البيع شخصياً عن طريق رجال البيع أو غير شخصي خلال وسيلة الإعلان .

ومن الواجب اختيار وسيلة الاعلان بعناية تامة ، حتى يمكن أن تصل الرسالة إلى الأشخاص المرغوب وصولها اليهم ، وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفه ممكنة . ومن المهم استخدام الوسيلة الأكثر فاعلية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المهمين .

ومن الممكن قياس فاعلية مختلف وسائل الاعلان عن طريق استخدام وسيلة معينة للاعلان مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة ـ كلما أمكن ذلك، وقد يعني هذا حساب نتائج مختلف أساليب الإعلان الموجهة لعملاء متوقعين لهم نفس الدخل وعادات الشراء في مدن لها نفس الحجم والمركز الاقتصادي. وعند تقييم فائدة وسيلة معينة للاعلان فإن من المهم أعطاء انتباه كاف لعوامل معينة مثل السوق، الاشخاص الذين يصلهم الإعلان، التكلفة، الخلق الاعلاني للوسيلة، ويمكن استخدام العديد من وسائل الإعلان مثل الصحف، المجلات، التليفزيون، الراديو، البريد، الدوريات المهنية، الملصقات.

وتنظم المنشأة الحملات الاعلانية بهدف تقديم منتجات للسوق أو وضعها تحت انتباه المشترين أو لمحاولة جذب جزء أكبر من السوق على حساب المنتجين المنافسين أو لابطال أثر حملة اعلانية قام بها المنافسون أو لمقابلة منافسة سلعة جديدة بديلة.

ولاشك أن للإعلان أهدافه حتى عندما يكون الانتاج مخططا، بالتالي يكون هناك طلبا متوقع لاستيعاب جميع الانتاج بوجه عام. إذ أنه رغم ذلك توجد درجة معينة من المنافسة ما بين السلع البديلة ويكون من الملائم لصالح المجتمع توجيه المستهلكين لاستخدام نوع معين دون الآخر ـ توفيراً لعمله صعبة أو تنسيقاً للاستهلاك مع الانتاج، كما قد يكون الاعلان إعلاناً اخبارياً هدفه تقديم سلعه جديدة للسوق أو بيان مواصفات ومزاياها للمستهلكين أو ليذكرهم بها. هذا ومن الملاحظ أن نسبة كبيرة من إعلانات قطاع الأعمال لا تتوافر فيها أهداف الاعلان مثل تذكية المنافسة دون ما داع بين سلعتين بديلتين.

لا تؤدي بعض الحملات الاعلانية الهدف المطلوب منها، فقد قيل فعلي سبيل المثال أن من أسباب ضخامة الحملات الاعلانية التي كان يقوم بها منذ

فترة شركتان من شركات القطاع العام المنتجة للصابون المبشور بمصر ليس المنافسة بينهما بقدر ما هو توجيه المستهلكين لاستخدام هذا النوع من الصابون بدلا من الصابون العادي . إلا أن من الواضح أن مثل هذه الحملات لا تؤدي الغرض منها ، إذ أن هدفها ليس هو الترويج لمنتج معين بالذات . وكان من الأوفق - طالما أن الهدف هو توجيه سلوك المستهلكين لاستخدام صابون جديد بدلا من الصابون العادي - أن يشترك منتجو هذين النوعين من الصابون في حملة اعلانية موحدة يكون هدفها إعلام الجمهور بمزايا الصابون المبشور وبالوفورات التي يحققه للمستهلك . تماما كما فعل منتجو الشاي منذ سنوات للترويج له على حساب القهوة .

الفصل السابع

الرقابـــــــة

الرقابـــــة

٧ . ١ الرقابة وفعالية الأداء

«أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثـم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما عليَّ؟ قالوا نعم، قال لا، حتى أنظر في عمله، هل عمل بمـا أمـرتـه أم لا» (الطبري، ص. ٩٠). «عمر بن الخطاب».

إن فعالية الأداء تقتضي رقابة وتقييما (*) مستمراً للأداء بهدف توجيهه الوجهة الصحيحة، بما يعني تحقيق الهدف بأقل تكلفة وأدنى جهد وكلما تفهم المدير في وقت مبكر العناصر الأساسية التي تحكم فعالية الأداء واستطاع أن يستخدمها كانت هناك فوائد محققة. ويمكن تلخيص هذه العناصر الأساسية في الآتي (Fritz, 1991, p.136) :

١ ـ تقييم الوضع الحالي وتحليل الاحتياجات.

٢ ـ وضع الأهداف، ماذا يجب انجازه، وكيف يقاس ما يتم انجازه، وما هي المؤشرات التي تستخدم لذلك.

(*) هناك م يخطئ استخدام لفظ «تقييم» بمعنى تحديد قيمة الشيء، وأن الصواب استخدام لفظ «تقويم» حيث يعني تحديد القيمة أو إصلاح المعوج. ومعنى هذا أن على القارئ أن يستنتج المقصود من الكلمة، حيث أن اللفظ له أكثر من معنى وهو عكس المقصود من استخدام اللفظ المعين للتعبير. وقد حسم هذا الجدل قرار مجمع اللغة العربية في مصر بتصحيح استعمال الفعل قيِّم قياسا على ما قاله العرب في عيد الناس إذا شهدوا العيد، ولم يقولوا عود تحاشياً من توهم أنها من العادة. ومن ثم نعتقد أن من المهم أن يستخدم لفظ «التقييم» بدلا من استخدام لفظ تقويم، حتى لا يترك الأمر للقارئ لاستنتاج المعنى المقصود. وذلك طالما أن مجمع اللغة العربية حسم الأمر وصوب استعمال لفظ «التقييم»

٣ـ تحديد مسئولية العمل، ومن يقوم به ووقت اتمامه.
٤ ـ قياس ما تم انجازه على مستوى الفرد، ومستوى المجموعة.
٥ ـ تقييم ما تم انجازه.
٦ـ تحديد مسئولية أي قصور وأسبابه.
٧ـ اتخاذ قرار بما يستمر وما يعدل وما يجب أن يوقف.

وتهدف الرقابة إلى التأكد من أن الأوضاع المعينة تتفق مع الخطط. فالرقابة تقيس الأداء، وتصحح الانحرافات وتتأكد من تحقيق الخطط الموضوعة. فلا رقابة بدون تخطيط، ولا فائدة من خطة بلا رقابة عليها لاكتشاف وتصحيح الانحرافات. وإذا كانت الخطة ترشد المدير إلى توقيت استخدام الامكانات المتاحة لتحقيق هدف معين، فإن الرقابة تتأكد من أن تحقيق الأهداف يتم وفقا للخطة الموضوعة، فالرقابة تبحث في اجبار الأحداث على أن تتفق مع الخطط. ومن الواضح أهمية الرقابة بصرف النظر عن نوع نشاط المشروع أو مجالاته.

وترتبط الرقابة بشكل مباشر بمفهوم التخطيط. فالرقابة ضرورية لقياس الأداء ولكشف الانحرافات ولبيان التصحيحات أو التعديلات المطلوبة. فليس في استطاعة أي شخص أن يقيس الأداء المعين ـ للتوصل لما إذا كان يعمل بالطريقة المطلوبة أم لا ـ إلا إذا كانت هناك خطة. بل ان الأمر قد يتطلب دراسة الخطط السابقة حتى يمكن معرفة كيف وأين حدثت الأخطاء.

وقد يقتضي تصحيح الانحرافات تغييرات بسيطة مثل تعديل في التوجيه، كما قد يتطلب وضع أهداف جديدة أو اجراء تعديلات في بناء المنظمة، أو ضرورة القيام بتنمية إدارية أو القيام بتغييرات رئيسية في أساليب التوجيه.

وإذا كان كل مدير ناجح يهتم بوجود نظام رقابة كاف وفعال، فإن من الواجب أن يصمم هذا النظام لأجل المهمة الموكلة له أصلاً. فبينما المبادئ الخاصة بالرقابة متعارف ومتفق عليها بصفة عامة. فإن النظام الفعال للرقابة يقتضي تصميماً خاصاً - يأخذ في الحسبان ظروف وأوضاع المشروع.

ومما يجدر ملاحظته أنه في كثير من الأحيان تركز الرقابة على العاملين أكثر من تركيزها على رقابة النتائج. ويرجع هذا إلى أن الإدارة ليس لديها أهداف استراتيجية مخططة تحاول تحقيقها. ولذا فإن من الواجب أن ترتبط الرقابة بالاهتمام بالتخطيط.

٧ . ١ . ١ أساليب الرقابة

تمكن الرقابة السليمة من اجراء التصحيح في الوقت المناسب. ومنذ وقت طويل ونشاط الرقابة يرتبط - بوجه عام - بقياس الأهداف المحققة. مستخدما أدوات خاصة مثل سجلات التفتيش، وسجل ساعات العمل المفقودة. وارتباط الرقابة بقياس الأهداف المحققة يساعد فعلا على إظهار الانحرافات، إلا أنه لا يوضح كيفية تصحيحها - خاصة إذا ما ألحت الانحرافات غير المتوقعة - كما أنه لا يؤدي إلى تصحيح الأخطاء قبل وقوعها. ومن المعلوم أن الرقابة الفعالة هي التي تساعد على تصحيح الانحرافات قبل أن تحدث.

وهناك اتجاه حديث متزايد الأهمية لاستخدام الأساليب الكمية في الرقابة. كما ينتشر استخدام الأساليب النفسية لقياس السلوك البشري. ولعل من أحدث استخدامات الرقابة (Project Administration Techniques, pp.35-39).

«طريقة تقييم ومراجعة البرامج» (Programmer Evaluation and Review Technique) (PERT) إلا أن مثل تلك الأساليب الحدثة لم تحل

بعد مكان الأساليب التقليدية - مثل أساليب المحاسبة والمراجعة والموازنات التخطيطية - والتي ما زال لها الأهمية الأولى بالنسبة للرقابة .

الرقابة العامة

وترتكز الغالبية العظمى من طرائق الرقابة على جوانب جزئية للرقابة مثل الرقابة على التكاليف أو الرقابة على التدفقات النقدية أو الرقابة على مستوى جودة المنتج أو الرقابة على الروح المعنوية للعاملين . هذا في الوقت الذي تتزايد الأهمية الكبيرة للرقابة العامة حيث يمكن للمدير أن يتابع عمل المنشأة ككل ، أو أن يتابع انتاج منتج معين ، أو أداء قسم بالذات . فالرقابة العامة هي التي تجعل نتائج الرقابة مفيدة للمنشأة ككل ولكل قسم من أقسامها ، وتوفي بالاحتياجات الخاصة بكل مدير . فرغم أن أسلوب وأهمية الرقابة تختلف حسب الظرف المعين ، إلا أن الرقابة وظيفة هامة بالنسبة لجميع المديرين بمختلف مواقعهم ومستوياتهم .

وعادة ما تكون الرقابة العامة مالية ، إذ أن المعيار المالي أو النقدي أساس طبيعي للرقابة يسهل التعبير به عن نشاط أي منشأة في صورة اتفاق وعائد . ورغم أهمية الرقابة المالية إلا أنها ترتكز على حقيقة هامة ، هي أن الإنسان معرض للخطأ ، ومن البدهي أنه كلما زادت قدرات المدير وكفاءته ، كلما قل احتمال وقوعه في الخطأ . ومن ثم تقل أهمية الرقابة على قراراته وتصرفاته بصفة عامة .

لذا فإنا نرى أن من أهم أساليب الرقابة - والتي تهدف إلى الإقلال من احتمالات الخطأ - حسن اختيار المديرين وتنمية قدراتهم ، أذ أن ذلك يؤدي ولا جدال إلى خفض الأخطاء والانحرافات ، وبصورة مباشرة .

الرقابة بالإستثناء

وقد تكون مراقبة المدير بالملاحظة العامة، إلا أنه مع تعقد نشاط المشروع وتداخل عملياته وتزايد مستوياته الإدارية واتساع نطاق سلطات المدير، تصبح الملاحظة العامة أسلوبا غير عملي للمراقبة. لذا لا يكون أمام المدير إلا أن يتبع أسلوب الرقابة بالاستثناء وذلك بتحديد خطط وأساليب انجاز العمل المعين كذا الأهداف المطلوبة والمنتظر تحقيقها في ظل الظروف المعينة، وحصر وتركيز اهتمام المدير في الرقابة على الانحرافات التي تحدث لأسلوب انجاز العمل وفي نتائجه. فمن البدهي أنه طالما أن الأمور تسير في الطريق السليم المرسوم لها، فلن تكون هناك حاجة بالمدير لمراقبتها.

ومن الواضح أن الرقابة بالاستثناء تمكن المدير من التركيز على الأساسيات مع تفويض سلطة البت في الفرعيات لمساعديه، وهو ما يخفف من المجهود الذي يبذله في الاشراف دون أن يقلل من فاعليه هذا الاشراف وبالتالي يزيد من نطاق اشرافه.

إلا أننا نرى أنه رغم أهمية الرقابة بالاستثناء فإن اتباعها دون تحرز وفي جميع الأحوال قد يؤدي إلى ضعف خطير في فاعلية نظام الرقابة. فالرقابة يجب ألا تقتصر حيث تحدث الانحرافات، بل تكون مهمة في مواقع استراتيجية بالنسبة لنشاط المشروع.

فالمدير قد لا يهتم بانحراف تكلفة طوابع بريد مراسلات المنشأة بمقدار (٢٠٪) في الوقت الذي ينزعج تماما لو انحرفت تكاليف التشغيل بمقدار (٥٪) فقط عن المعدلات المعيارية. فمن الواضح أن ارتفاع تكلفة الطوابع بمقدار (٢٠٪) ليس له أي أثر تقريبا على التكلفة النهائية لوحدة المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع، هذا في الوقت الذي قد يعني ارتفاع تكلفة

الانتاج أو الخدمة المقدمة بمعدل (٥٪) - نتيجة لاهمال أو قصور - خروج المشروع من السوق كلية.

إن الرقابة بالاستثناء قد تكون مناسبة للآلات، ولكنها أقل مناسبة لرقابة الأفراد، إذ أن اهتمام المدير يرتكز أساسا على أداء الشخص عندما ينخفض مستوى أدائه عن المعدلات المقررة. فالرقابة بالاستثناء تجعل المدير يتجه لانفاق معظم وقته على العاملين الأقل جهدا واستعدادا، معطيا وقتا أقل لذوي الأداء الأعلى. وهؤلاء في الواقع هم مصدر القوة والتجديد وابداع الأفكار الجديدة. أن الاشخاص يتجاوبون مع تقييم رئيسهم لهم وتوقعاته بالنسبة لأدائهم. ان الرقابة بالاستثناء تشجع على الأداء العادي، حتى للأشخاص المميزين.

وقد يرجع تركيز المدير على الرقابة بالاستثناء نتيجة لبعض أعباء العمل الهامة والملحة، إلا أن من المهام أن يعود المدير لأسلوب الرقابة العامة بعد تحلله من جزء مناسب من هذا الأعباء.

٧ . ١ . ٢ خطوات الرقابة

ويمكن تلخيص أهم خطوات الرقابة على ثلاث خطوات :

١ - وضع المعايير.
٢ - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير.
٣ - تصحيح الانحرافات التي تظهر.

وضع المعايير

والمعايير تقدم الأساس الذي يقاس عليه الأداء الحقيقي أو المتوقع لانجاز عمل معين. والمعيار قد يكون كميات من المنتج مثل عدد وحدات منتج، أو

حجم خدمة معين مثل عدد الساعات «رجل ـ ساعة» أو «آله ـ ساعة» المستغرقة في انجاز عمل معين، أو «طن ـ كيلو متر» من حركة الحمولة المنقولة. كما قد يحدد المعيار في صورة مالية مثل الايرادات أو المصروفات.

وأيا كانت صورة المعيار فمن المفروض أن يكون هو أنسب أساس يمكن استخدامه لقياس النتائج الفعلية المحققة. إلا أنه في بعض الأحيان قد يكون من الصعب قياس النتائج الفعلية لعمل معين، كما هو الوضع بالنسبة لقياس العائد من تدريب المديرين. وعلى كل فهناك تقدم مستمر في هذا الصدد، يهدف لخلق عدة معايير يمكن على أساسها قياس مدى النجاح في تحقيق الهدف المعين المطلوب.

مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار

تصعب المقارنة إذا كان تحديد المعيار نفسه وبدقة صعباً. ففي بعض الأحيان يكون هناك صعوبات كبيرة لوضع المعيار الدقيق، كما سبق أن أوضحنا. فمشكلات قياس مدى انجاز قسم التدريب في منشأة معينة للعمل المنوط به تنبع من صعوبة وضع معيار واحد دقيق يمكن على أساسه قياس أداء القسم المذكور. فلذا فإنه عادة ما يعتمد ـ في مثل هذه الحالة ـ على أكثر من معيار، وعادة ما يكون أي من تلك المعايير ـ بمفرده ـ غير قاطع. بل انه في بعض الأحيان قد يضطر لقياس مدى النجاح بطريقة سلبية، على أساس نقص دلائل الفشل.

قد يقاس مثلاً مدى فاعلية برنامج التدريب بأثره على حجم انتاج العامل أو على مستوى جودة المنتج أو على نسبة التالف والعادم منه، أو على مقدار الوقت والجهد الموفرين. وأي من هذه المعايير قد يشوبه عدم الدقة كما إذا كان من الصعب قياس إنتاجية العامل لاختلاف نوع الإنتاج

من وقت لآخر ، أو لتأثره بظروف متغيرة كما هو الحال لبائعي السلع الموردة . وقد تتأثر إنتاجية العامل بشكل مباشر أو غير مباشر بانتاجية الآخرين أو بحالة الآلة التي يعمل عليها .

وفي بعض الأحيان قد يكون من غير الممكن مقارنة انتاج الشخص قبل التدريب وبعده كما إذا كان التدريب لإعداده لشغل منصب آخر - مثل اعداد عامل للعمل على آلة جديدة ، أو لوظيفة مغايرة لوظيفته الأصلية .

ومن البدهي أن تقييم الأداء ، وبالتالي الرقابة عليه ، يصبح أكثر تعقيدا وأكثر أهمية عندما يكون من الصعب تحديد معيار دقيق يمكن أن يقارن على أساسه مستوى الأداء .

تصحيح الانحرافات

ويعتبر تصحيح الانحرافات في الأداء عن المعيار المعين مرحلة تتوافق فيها الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى ، فقد يقتضي التصحيح تعديلاً في الأهداف ورسم خطط جديدة ، أو يتطلب إعادة توزيع الأعباء وتحديد جديد للواجبات ، أو اختيار وتعيين مساعدين جدد وتدريب الحاليين والاستغناء عن غير الصالحين منهم ، أو ترشيد التوجيه وحسم القيادة .

وهكذا فإن تصحيح الانحرافات يقتضي مباشرة المدير لوظائفه - التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه - وهو ما يوضح تكامل العملية الإدارية .

٧ . ١ . ٣ معايير الرقابة

كما سبق أن أوضحنا في أول هذا الفصل يمكن للمدير أن يراقب عمله بالملاحظة العامة ، إلا أنه مع تعقد نشاط المشروع وتداخل عملياته وتزايد مستوياته الإدارية واتساع نطاق سلطات المدير ، يصبح ذلك غير عملي .

لذا لا يكون أمام المدير ـ حتى يكون هناك فاعلية لرقابته ـ إلا أن يختار نقاطاً معينة للرقابة . ومن الواضح ضرورة أن يتم اختياره لتلك النقاط بعناية كبيرة إذ يجب أن تكون نقاط استراتيجية تتحكم ـ بأسلوب أو بآخر ـ في طريقة انجاز العمل وتظهر مدى توافق الأداء مع الخطط الموضوعة .

والاختيار الكفء للنقط الاستراتيجية للرقابة ـ سواء من ناحية المجال أم من ناحية التوقيت ـ له أهمية حاسمة ، فمدى فاعلية ونجاح أي نظام للرقابة يعتمد عليها . والقدرة على اختيار النقاط المناسبة تعتبر واحداً من فنون الإدارة . انها ترتبط بأهداف المنشأة ، وتوقيت تحقيق تلك الأهداف ، وكيفية قياس الانحرافات عن تلك الأهداف ، والمعايير المتاحة التي يمكن استخدامها بفاعلية في هذا الصدد وتكلفة كل منها .

وهناك عدد كبير من المعايير التي يمكن أن تستخدم للرقابة على الإدارة إلا أن مدى مناسبة بعضها دون البعض الآخر ، يرتبط ارتباطا وثيقا بظروف استخدامها ، مثل نوعية النشاط ومجاله وحجم الانتاج ومدى تنوعه والسياسات والخطط المتبعة .

فإنتاج منشأة نقل يمكن أن يقاس بالعربة أو بالمعقد ـ كيلو متر ، كما يمكن أن يقاس بالعربة أو بالمقعد رحلة . ومن الواضح أن استخدام وحدة العربة بدلا من وحدة المعقد يكون مناسبا إذا ما كانت السعة التحميلية للعربة متماثلة تماماً ، كما أن استخدام وحدة المقعد أو العربة رحلة بدلا من وحدة المعقد أو العربة كيلو متر يكون مناسبا إذا ما كانت الرحلات جميعها متماثلة في طولها .

وأداء منشأة معينة قد يقاس بمعدلات انتاجها في السنة أو في الشهر أو في اليوم أو في الوردية . والذي يرجح الاختيار من بين تلك البدائل هو حجم الانتاج ونوع المنتج وظروف المشروع . فعلى سبيل المثال تكون معدلات

الفترات الزمنية القصيرة - وردية أو ساعة - مرغوبا فيها إذا كان من المهم متابعة التطورات المتلاحقة في ظروف الانتاج، أو كان ترك التأخر والأخطاء لتتراكم لفترات أطول من الساعة أو الوردية يؤدى إلى مشاكل تفوق تكلفتها الارتفاع في تكلفة متابعة الانتاج لفترات قصيرة بدلا من فترات طويلة.

ولعل بناء السد العالي مثل مناسب في هذا الصدد، فرغم ضخامة هذا المشروع وامتداد فترة انشائه على مدى عدة سنوات، فإن الظروف اقتضت ضرورة متابعة أعماله على فترات قصيرة وردية بوردية بل وفي كثير من الأحيان ساعة بساعة، وذلك نظراً لارتباط برنامج تنفيذ مختلف أجزاء ومراحل المشروع وامتداد أي خلل أو تأخر في تنفيذ أي جزء أو مرحلة على برنامج تنفيذ المشروع ككل.

وإذا لم يكن هناك تحديد معين للمعايير التي يمكن استخدامها للرقابة على الأداء بالنسبة للمنشأة المعينة - كما سبق أن أوضحنا - إلا أن هناك عددا من المعايير التي يمكن استخدامها في جميع الحالات.

المعايير المادية

وتبين هذه المعايير الأداء الكمي مثل حجم المنقول (راكب - كيلو متر) للأتوبيس في الفترات الزمنية المعينة، أو الوقت (رجل - ساعة) المستغرق في صنع وحدة المنتج. كما قد تمثل المعايير المادية أعباء معينة على أساس واقع مادي، فمستوى الجودة يمكن تمثيله - في حالة النقل - بسرعة الأتوبيس أو انضباط مواعيد خدماته. ومن الواضح أن المعايير المادية معايير كمية وليست مالية.

وفي الوهلة الأولى قد تبدو المعايير المادية سهلة وواضحة، إلا أنه بمزيد من التعمق يتضح شيئان هامان: الأول صعوبة التوصل - وفي كثير من الأحيان - إلى معيار مادي، والثاني عدم دقة بعض المعايير المادية.

وعدم الدقة يظهر عندما تختلف قيمة المعيار المادي الواحد، كما إذا تفاوت الأجر - الممثل للقيمة الحقيقية لوحدة الوقت (رجل - ساعة). أما من ناحية مشاكل وضع هذا المعيار فتظهر من صعوبة وضع مدير المشروع للمعيار المادي الذي يمكن أن يقيس به كفاءة مدير الأفراد أو رئيس قسم شرطة، أو المعيار الذي يمكن أن يحدد به مدى نجاح برنامج العلاقات العامة أو أسلوب الحملة الإعلانية أو خطة أمنية.

ولعل فشل المعايير المادية عن الوفاء باحتياجات الإدارة لقياس انتاجية بعض فئات العاملين هو السبب وراء الدراسات والأبحاث التي قام بها علماء النفس والمتخصصون في قياس سلوك الشخص وتصرفاته برقابة إدارية متعددة، تعتمد على أنماط غير مادية.

معايير التكاليف

وإذا كنا في المعايير قد قسنا الأعباء على أساس واقع كمي، فإن معايير التكاليف تترجم الأعباء المادية إلى نقود.

فالوقت المستغرق (رجل - ساعة) في صنع وحدة معينة من المنتج أو انجاز عمل معين، تترجم إلى نقود. ومن الواضح أهمية معيار التكاليف بالمقارنة للمعيار المادي. كما إذا تفاوتت فئات الأجر لوقت العاملين المستغرق في صنع وحدة المنتج. فعلى سبيل المثال يكون المعيار المادي غير دقيق إذا لم يؤخذ في الحسبان نوعية ومستوى وحدة القياس (رجل - ساعة) والتي قد تتفاوت ما بين عامل ماهر يستغرق صنع وحدة المنتج ساعة منه، ومن الواضح أن معيار التكاليف يظهر مثل هذا التفاوت إذا يرتبط الوقت بمستوى الأجر والذي من المتوقع أن يكون في حالة العامل الأكبر مهارة مرتفعا.

وتستخدم التكاليف المعيارية على نطاق واسع للرقابة على الأداء خاصة في مستوى التشغيل، إذ تحدد مدى الاسراف أو الرشد في استخدام عناصر الانتاج المختلفة - يد عاملة، آلات، مادة خام - خلال الفترات المالية المقارنة.

معايير الإيرادات

وهي معايير مالية تتعلق بالإيرادات المرتبطة بانفاق أو استثمار معين. وقد تظهر في صورة عائد على استثمار جديد، وقد يكون عائداً اجمالياً أو عائداً صافياً على هذا الاستثمار. كما قد تكون المعايير للعائد على انفاق معين، سواء أكان إجمالياً أو صافياً، كما إذا قورنت المقبوضات بالمدفوعات بالنسبة لاستخدام معين.

معايير رأسمالية

ويمكن استخدام بعض المعايير - والتي عادة ما تظهر في شكل نسبة - لمتابعة استخدام الإدارة للامكانيات الرأسمالية المتاحة، ولمراجعة مدى قدرة المشروع على مقابلة التزاماته المالية المختلفة في الوقت المناسب، مثل نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتدالة، ونسبة رأس المال العامل إلى اجمالي رأس المال ونسبة النقدية إلى المدفوعات.

ومن البدهي أن المعيار المناسب يختلف من منشأة إلى أخرى حسب نوع المنشأة وطبيعة وظروف تشغيلها والعوامل المؤثرة عليها.

الموازنة التخطيطية

الموازنة التخطيطية تعبير رقمي عن الخطط المستقبلية لفترة معينة. وقد تكون الموازنة التخطيطية موازنة مالية للمنفق والايراد، وقد تكون في صورة استخدامات غير مالية. عدد ساعات عمل (رجل - ساعة) وحجم معين من

المواد الخام أو المواد المصنعة، وعدد ساعات استخدام آلات (آلة ـ ساعة) ثم نتيجة كل هذه الاستخدامات في صورة حجم معين من وحدات المنتج.

وتخدم الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة، التخطيط للنشاط المستقبل للمشروع والرقابة على اخراج أهداف المشروع إلى حيز الوجود عن طريق متابعة التنفيذ المرحلي أو الجزئي للخطط الموضوعة خلال الفترات الزمنية المختلفة وفي جوانب التنفيذ المتعددة. فالموازنة التخطيطية تقدم المعايير التي يمكن للمدير أن يقيس عليها ـ تفصيلا ـ مدى كفاءة استخدام الامكانيات المتاحة للمشروع، سواء في صورة كيفية استخدام أم في صورة حصيلة هذا الاستخدام.

والموازنة التخطيطية تراقب تنفيذ الخطط الموضوعة ويوجد نوع من حدود النظام، أنها تسمح للمدير بأن يرى ما هو رأس المال الذي سينفق ومن الذي سينفقه وأين سينفقه وما هي التكاليف والايراد، أو تمكنه من معرفة وتتبع المدخلات والمخرجات التي تتضمنها خططه، وبتفصيلات مرحلية وفرعية تقدمها له الخطط الفرعية أو تفاصيل الخطط الرئيسة. كما أنها تمكن المدير من تفويض سلطاته لوضع الخطة موضع التنفيذ في حدود الموازنة التخطيطية التي أقرها.

وقد تخدم الموازنات التخطيطة في تحقيق أهداف أكثر من مجرد الرقابة. فقد تستخدم هي نفسها كأداة للتخطيط، كما أنها تؤدي إلى الاهتمام بوجود تنظيم سليم ومستقر. فتحقيق الموازنة التخطيطية لأهدافهاوالتي منها ـ كماسبق أن أوضحنا ـ الرقابة على أوجه النشاط الفرعي في المنشأة، يتطلب تفتيت الخطط إلى أجزاء أو خطط فرعية متمشية مع بناء المنشأة ككل، بحيث يتم الربط ما بين مختلف الخطط الفرعية لمختلف الأقسام والإدارات في نطاق الخطة الرئيسة لنشاط المنشأة جميعها.

أنواع الموازنات التخطيطية

هناك عدد كبير من الموازنات التخطيطية، إلا أن أكثرها شيوعا هي موازنات مصروفات وايرادات. تستخدم هذه الموازنة في مجالات عدة مثل التشغيل والمبيعات. ومن الواضح أنها تبين الخطوط والتوقعات للفترة الزمنية المعنية.

وعادة ما توضح الموازنات التخطيطية في صورة نقدية (جنيه)، إلا أنها قد توضع في صورة كمية. فموازنة التشغيل قد توضح في صورة كميات مادية معينة. فعناصر الانتاج تظهر في صورة رجل ـ ساعة لليد العاملة، وآلة ـ ساعة للآلات، وحجم معين من المادة الخام، وتظهر الإيراد في صورة حجم معين من وحدات المنتج. وفي حالات كثيرة يكون وضع الموازنة التخطيطية في هذا الشكل أكثر دقة، إذ يكون قياس الامكانيات المستخدمة والناتج منها في شكل نقدي من الصعوبة بمكان كما إذا تفاوتت القيم النقدية للعنصر الواحد لامتداد فترات التشغيل على مدى وقت طويل، أو كان من الاستحالة تقييم المدخلات والمخرجات بدقة.

وقد تكون الموازنة التخطيطية للانفاق الرأسمالي، ويكون هدفها تحديد مصادر تمويل الآلات والتركيبات الرأسمالية. وكيفية سداد قيمتها من عائد التشغيل. ومن الواضح أن مثل هذه الموازنات تكون طويلة الأجل لفترات قد يصعب التنبؤ بظروفها. وعلى الرغم من ذلك فإن من الضروري وجودها نظرا لأهميتها في الرقابة على سلامة الكيان المالي للمشروع نفسه.

أما الموازنة التخطيطية النقدية فتتنبأ وتخطط لتوفير النقدية اللازمة لتشغيل المشروع على مدار السنة، حتى لا يحدث خلل أو ارتباكات نتيجة لأي قصور في هذا الصدد، كما أنها تظهر حجم الزيادة المتوقعة في النقدية ـ بما يزيد على على احتياجات التشغيل ـ والفترة التي ستستمر فيها الزيادة. ومن ثم تجعل من الممكن التخطيط لأجل استثمار مجز لتلك الزيادة.

وهناك الموازنة التخطيطية لميزان المراجعة حيث يتنبأ بمركز الأصول والخصوم كمتوقعات مستقبلة. ونتيجة لأن هذه الموازنة تراقب مدى صحة كافة الموازنات الأخرى وتتنبأ بمركز المنشأة ككل. لذا فإن كثيرا من بنودها توضح بدرجة من التفصيل.

المعلومات المالية وتقييم الأداء

وبصفة عامة فإن استخدام المعلومات المالية لأغراض تقييم الأداء وما يتعبه من جزاء (ثواب أو عقاب) يتطلب أن تحدد المسؤولية وأن تكون التوقعات والأهداف دقيقة ومحددة بشكل واضح. وبدون هذا يمكن أن يفقد العاملون الانتماء والحافز على الإجادة (Meigs,et.al, 1996,p.1005).

٧ . ١ . ٤ الخصائص الرئيسة لنظام فعال للرقابة

ملاءمته لنوع وظروف المشرع

ذكرنا في مقدمة هذا الفصل أن أي نظام فعال للرقابة يجب أن يصمم أخذاً في الحسبان الظروف والأوضاع التي يعمل تحتها، إذ أن من الواجب أن تعكس أنظمة الرقابة احتياجات النشاط المعين.

فنظام الرقابة الفعال يختلف ليس فقط حسب نوع وطبيعة النشاط بل كذلك المستوى الإداري، فالنظام اللازم لقسم الانتاج يختلف عن ذلك الخاص بقسم المبيعات أو قسم المشتريات، كما أن نظام الرقابة الذي يستخدمه مدير المصنع يختلف عن ذلك المستخدم بمعرفة رئيس وحدة الصيانة في نفس المصنع.

ورغم أن بعض المعايير الرقابية معايير عامة يمكن استخدامها في أي موقف - مثل الموازنات التخطيطية أو التكاليف المعيارية - إلا أن ظروف

استخدامها تختلف حسب الموقف المعين. فبينما بعض معايير التكاليف تكون واضحة بلا أدنى لبس بالنسبة لعامل يدوي، يعوز نفس المعايير دراسة دقيقة حتى يمكن أن تؤدي هدفها على الوجه المناسب في حالة عامل على آلة حديثة أو موظف كتابي.

ومن الواجب أن يقدم نظام الرقابة البيانات المطلوبة لكل مدير. وبالتالي فإن من الواجب أن يتفق نظام الرقابة مع البناء التنظيمي للمنشأة والسلطات والمسئوليات المنوطة بكل مدير. وأي فشل من نظام الرقابة للوفاء بذلك يعني أن نظام الرقابة يعطي البيانات الرقابية غير المناسبة أو لشخص غير مناسب أو في توقيت غير مناسب.

فإذا لم تنسق البيانات الرقابية للتكاليف - على سبيل المثال - مع الهيكل التنظيمي للمشروع، فإن ذلك يعني عدم تجميع بيانات التكاليف الخاصة بكل قسم أو وحدة. وبالتالي عدم توفير البيانات اللازمة لكل مدير أو رئيس لأعمال رقابية، بل وايجاد تداخلات عديدة بين رؤساء العمال أو بين المديرين بالنسبة لحدود رقابة كل منهم. ولعل هذا هو السبب في ضرورة أن يكون نظام التكاليف قادراً على أعطاء البيانات المناسبة لكل مدير - وفي مختلف المستويات.

اظهار الانحرافات الحالية والمستقبلية

ان نظام الرقابة المثلى هو الذي يظهر الانحرافات قبل أن تحدث فعليا، وإن كان هذا غير ممكن في بعض الأحيان، فإن من الواجب - في جميع الحالات - أن تصل المعلومات الخاصة بالانحرافات التي تحدث وبأسرع ما يمكن إلى المدير حتى يتخذ اللازم لتصحيح الأخطاء.

فالرقابة المحاسبية عادة ما تقصر عن تقديم البيانات الرقابية في وقت مبكر، إذ عادة ما يتأخر وصول تلك البيانات أسابيع ان لم يكن شهوراً.

لذا يتجه المديرون إلى الاعتماد على الأجهزة الحاسبة الالكترونية التي أحدثت بالفعل ثورة في نوع البيانات الممكن اعدادها وفي الوقت اللازم لهذا الاعداد. ومن البدهي أن من أهم البيانات التي تقدمها الأجهزة الحاسبة الالكترونية البيانات الرقابية. وعلى كل فإن من الاتجاهات الهامة الحصول على تقديرات محاسبية يمكن استخدامها لمعرفة الانحرافات المستقبلية.

وإذا تضمنت التقديرات الخاصة بالانحرافات المستقبلية بعض الخطأ، فإن لها فائدة لا يمكن تجاهلها، خاصة إذا ما تمت التقديرات على أساس سليم وقلت بالتالي احتمالات خطأ التقدير. وعلى كل فإن تقديرات المستقبل، وبنسبة خطأ ضيئلة - أجدى بكثير من رقابة على ماضٍ انتهى ولا يستطيع المدير في كثير من الأحيان عمل شيء بشأنه.

وفي كل الظروف فإن من الواجب أن يكشف نظام الرقابة أين تحدث الأخطاء ومن المسئول عنها وماذا سيتم بخصوصها.

الموضوعية والوضوح والمرونة

يجب أن تكون الرقابة محددة وواضحة وإيجابية كما وأن تكون المعايير موضوعية، بمعنى ألا تخضع للتقدير أو الحكم الشخصي. فعندما تكون الرقابات غير موضوعية، تؤثر شخصية الرئيس أو المدير على الأحكام الخاصة بالأداء، وتكون المعايير غير واضحة أو مقنعة بالنسبة للمرؤوس.

إن مقابلة المرءوس بمعايير قاطعة وواضحة تجعله يرى بوضوح وبسهولة نواحي قصوره، ولعل من الأمثلة الهامة على الموضوعية في الرقابة وتطبيقها بشكل عام وحازم أن عمر بن الخطاب رضى اللّه عنه - صادر بعض ممتلكات خالد بن الوليد عندما لاحظ زيادة غير مقبولة في ممتلكاته بعد توليه الولاية. وكذلك مع سعد بن أبي وقاص، وأبي هريرة. وكانت القاعدة عند عمر بن

الخطاب ألا يولى عاملا إلا إذا كتب ماله قبل أن يذهب لتولي منصب الولاية، ثم يقارن ممتلكاته قبل وبعد الولاية (العقاد، ١٩٧٥، ص ٢١١).

وأخطر من هذا ألا يكون نظام الرقابة مفهوماً للذي يطبقه نفسه، كما يحدث في بعض الأحيان عندما يرتكز نظام الرقابة على تركيبات رياضية أو رسوم بيانية معقدة تستخدم طرقاً احصائية متقدمة. أن من البدهي في مثل هذه الحالة ألا يعمل نظام الرقابة كما هو مفروض، إن من الضروري التأكد من أن نظام الرقابة مفهوم من كل الرئيس والمرءوس. وفي نفس الوقت الذي تكون فيه الرقابة موضوعية وقاطعة، فإن من الضروري أن تكون مرنة بحيث تستطيع أن تقابل الظروف والأوضاع المتغيرة. فعلى سبيل المثال يجب أن تكون الموازنة التخطيطية ـ كأداة للرقابة ـ مرنة، بمعنى إلا تقيد حرية المدير في استخدام حجم أكبر من الموارد والامكانيات إذا اقتضت الظروف زيادة حجم الانتاج.

اقتصادية الرقابة

إن من البدهي أن تكون تكلفة نظام الرقابة أقل من العائد منها وإلا كان من غير المنطقي وجود رقابة أساساً. فوضع عداد كهرباء لكل حجرة له أثر ولا جدال على حسن استخدام الاضاءة الكهربائية إلا أن من غير المنطقي تطبيق مثل هذه لسبب بسيط هو أن ايجار العداد وجمع وتحليل البيانات الخاصة باستهلاك الكهرباء في هذا الصدد أعلى كثيرا من أي وفر ممكن أن يتحقق.

ونظام الرقابة على المخزون لا يمكن أن يكون اقتصاديا بالنسبة لكشك صغير للسجاير. كما أنه ليس في استطاعة بقالة صغيرة أن تستخدم نظام رقابة على المبيعات مثل المستخدم في متجر ضخم حيث يخصص شخص للبيع وآخر لاستلام ثمن المبيعات وثالث لتسليم البضاعة المباعة ونقارن معدلات أداء كل منهم.

فبالاضافة إلى وجود طاقات انتاجية عاطلة في حالة توظيفه لثلاث أشخاص في وقت لا يقتضي حجم العمل إلا مجهود شخص واحد فقط، فإن رقابة صاحب المشروع بالملاحظة العامة ذات فاعلية كافية لأحكام الرقابة حيث أن حجم المخزون بالاضافة إلى حركة الوارد والمنصرف تمكن من أعمال تلك الرقابة وبكفاءة في نفس الوقت الذي لا تتكلف شيئاً. وذلك بعكس الحال عندما يكون المشروع التجاري ضخماً حيث يبرر حجم العمل انفاق مئات ان لم يكن آلاف الجنيهات على تجميع البيانات وتحليلها سواء لدراسة الأوضاع التاريخية أو للتوقعات المستقبلية.

٧ . ٢ تقييم الأداء الأمني

ان من الضروري تحقيق أهداف الجهاز الأمني بأكثر الأساليب فعالية واقتصادية. فإن اغفال العوامل الاقتصادية في أداء جهاز الأمن يؤدي إلى إرتفاع تكلفة خدمات الأمن. ومن ناحية أخرى إذا كانت عمليات الشرطة غير فعالة فإن الأهداف الأمنية للمجتمع لن تتحقق. ويمكن أن يجد المجتمع نفسه تحت رحمة الجريمة المنظمة، بل قد يؤدي ذلك إلى انحرافات كبيرة في الأجهزة الرسمية نفسها وهو الوضع الموجود في عديد من الدول النامية.

إن أهداف الشرطة تتحقق بفعالية أكبر وباقتصادية أعلى خلال التنفيذ الكفء لعمليات ثلاث متداخلة : التخطيط، الأداء، والرقابة. (Wilson, 1982, p.3)

أن أي خطة ـ مهما كانت سلامتها ودقتها ـ تفشل عندما يكون أفراد الشرطة المنفذين لها ليس لديهم القدرة على تنفيذها أو أن يكونوا غير راغبين في انجاحها لعدم قناعتهم بها أو لتضارب مصالحهم الشخصية معها.

إن من المهم أن يكون لدى القائمين على تنفيذ العمل عنصرين أساسيين : الثقة والحماس . والثقة تعكس العلم والخبرة بالعمل المطلوب أداؤه ، والحماس يعني الرغبة الصادقة في أداء العمل على أكمل وجه ممكن .

وتوجيه القائد لمرؤسيه ينعكس كما أوضحنا في موضع سابق في :

١ ـ بناء ثقة المرؤوسين وتحفيزهم لبذل أكبر مجهود ممكن لتحقيق الأهداف .

٢ ـ تأمين تناسق الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف الجماعة .

٣ ـ تأكيد مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفعالية .

فمن المعلوم أن كل فرد من العاملين له أهدافه الخاصة التي تختلف عن أهداف الآخرين بل وتختلف بدرجة كبيرة عن أهداف الجهاز التي يتبعه والتي هي سبب وجود الجهاز ونشاطه . ومن ثم فإن من الواجب وجود توافق ما بين أهداف الفرد وأهداف الجهاز الذي يعمل به . كما أن من المهام أن يقوم كل فرد بمساهمة فعالة في تحقيق أهداف الجهاز إذ أن ذلك هو أساس الكفاءة الانتاجية بصفة عامة .

والشرطة لا يمكن أن تعزل أداءها عن الظروف السائدة في المجتمع ، فقد تكون الخطة الموضوعة لأداء عملية معينة خطة محكمة تحقق الهدف بأقل تكلفة وأدنى جهد آخذة في الحسبان أمكانيات القائمين بها وظروف تنفيذها ، إلا أن تنفيذها قد يكون من الصعوبة بمكان ، بل قد يحكم عليه بالفشل نتيجة لظروف سياسية طارئة أو لوجود ضغوط اجتماعية تمنع تنفيذها نتيجة لتعارضها مع مصالح جماعات ضاغطة ذات تأثير قومي ، وبصرف النظر عن مدى عدالة هذه المصالح ، ولعل المثل الواضح على ذلك مشكلة سوق العبور في مصر وصعوبة تنفيذ الانتقال لهذا السوق نتيجة للضغوط المصلحية لبعض كبار التجار ، وفي وقت لا تحتمل الاوضاع الأمنية العامة أي قلاقل أو اضطرابات .

فالحفاظ على السلام قد يكون أكثر تعقيدا من منع الجريمة، وجهاز الشرطة مثل بقية الأجهزة الأمنية لا يعمل مستقلا عن الضوابط الخارجية في المجتمع، تلك الضوابط والمؤثرات التي تختلف من مجتمع لآخر (Swanson, et. al. 1988,p.45) . لقد ولدنا في منظمة، وتعلمنا في منظمة، ونمضي حياتنا في منظمة، وسنموت في منظمة وعندما يحين الوقت للدفن فإن الدولة - وهي أكبر منظمة - لابد وأن تعطينا تصريحا رسمياً بالدفن (Etzioni, 1984, p.1) .

مقاييس التقييم للأداء الأمني

ان من المهم التوصل لمقاييس تقييمية لكل مشروع أو برنامج وهناك نموذجان من المقاييس التي تستخدم لتحديد مستوى ما يتم انجازه : مقاييس الكفاءة ومقاييس الفعالية.

ومقاييس الكفاءة توضح إلى أي مدى نفذ البرنامج وفقاً للخطة المقررة في صورة وقت، وتوزيع القوى البشرية والمعدات، وانشطة البرنامج، والمبالغ المنفقة. ومن أمثلة اساليب قياس الأداء الأمني :

١ - متوسط الوقت المستغرق للوصول لمسرح الجريمة.

٢ - توزيع الموارد المتاحة - بشرية ومادية - لأداء الانشطة البرنامج الأمني بالمقارنة للنتائج المحققه (أي اعتبارات التكلفة والعائد).

و يستخدم قياس الفعالية لتقييم أثر أنشطة البرنامج على المشكلة المتعلقة بالهدف المعين، فالفعالية تهدف للنهاية وليس للوسائل، أي أنها تتعلق بما هو مطلوب في النهاية وليس بالطريق أو الأسلوب المستخدم لتحقيقه، ومن أمثله مقاييس الفعالية : معدلات تكشف عند حوادث الجرائم المستهدفة أو الرجوع عن الاجرام. ونحن نعتقد أن التأكيد الأول يكون على استخدام معايير الفعالية (Whrisenand & Ferguson, 1978, pp.295-296) .

الفصل الثامن

وظائف المشروع

وظائف المشروع

سبق أن أوضحنا أن تضخم حجم المنشأة يستتبع تقسيمها حسب أوجه نشاطها المختلفة، وأن هناك عديداً من الطرق التي يمكن أن يتم على أساسها التقسيم الفرعي لنشاط المشروع

ومن الملاحظ أن أكثر طرق التقسيم الفرعي لأوجه النشاط شيوعا هي تلك التي تتم على أساس الوظائف المختلفة للمنشأة مثل التمويل، والانتاج، والشراء، والتخرين، والنقل، والبيع.

وفيما يلي سنستعرض الأهداف والواجبات الرئيسة لمختلف الإدارات والأقسام التي تقوم بتلك الوظائف.

٨ . ١ الإدارة المالية

لا يمكن لأي منشأة أن تحقق الدرجة المرغوب فيها من النجاح والنمو ما لم يكن هناك رأس مال كاف لمزاولة نشاطها، ورأس مال يعني النقود السائلة والإئتمان المطلوب لابتداء وتشغيل منشأة معينة.

هناك عدة تقسيمات يمكن أن يقسم إليها رأس المال. فعلى سبيل المثال يمكن تقسيم رأس المال حسب عنصر الوقت إلى :

١ ـ رأس مال قصير الأجل.

٢ ـ متوسط الأجل.

٣ـ طويل الأجل.

أو تقسيمه حسب مجال استخدامه إلى :

١ ـ رأس مال ثابت.

٢ ـ رأس مال عامل.

أو حسن مصادره وطرق الحصول عليه :

١ ـ رأس مال تم الحصول عليه من مصادر داخلية .

٢ ـ رأس مال تم الحصول عليه من مصادر خارجية .

٣ ـ رأس مال تم الحصول عليه من أصحاب حقوق رؤوس الأموال .

وفي حالة المنشآت الفردية وشركات الأشخاص فغالبا ما يقوم الشخص أو الشركاء بالاشتراك في رؤوس الأموال اللازمة لشراء الأرض والمباني والماكينات والمواد الخام ومستلزمات الانتاج .

على أنه يمكن لمثل هذه المنشآت أن تجمع رأس المال اللازم، الثابت والعامل، من عدة جهات أو أشخاص يقومون بالاسهامات في رأس مال المشروع عن طريق اقراضه مقابل فائدة معينة تدفع بصرف النظر عن مدى نجاح المشروع أو فشله. أما في حالة شركات الأموال فإن من الواجب على إدارة المشروع أن تتخذ القرارات الخاصة بوضع سياسات توفير المبالغ اللازمة كرأس مال، كذا عليها أن تحدد الصورة التي سيكون عليها تكوينات رأس المال .

ودراسة العوامل الاساسية التي تؤثر على هذه القرارات مثل طبيعة المنشأة وحجمها ونوع المنتج وسوقه تمكن من التوصل إلى تقدير عام لرأس المال المطلوب .

وبالاضافة إلى المبالغ اللازمة لحيازة الأرض والمباني والتركيبات والآلات يحسب مبلغ كاف لتغطية المصاريف الضرورية لعمليات الصنع والأبحاث والتطوير. كما أنه قد يكون من الواجب في بعض الحالات أن يؤخذ في الحسبان عند تقدير رأس المال تكلفة الحصول على حقوق الصنع وبراءات الاختراع والعلامات التجارية والامتيازات المختلفة. هذا كما يجب أن تقدر المبالغ اللازمة لتمويل الانتاج خلال دورة الانتاج، إلى أن

يتم الحصول على عائد بيع المنتجات. ومن الواضح أنه كلما طالت فترة دورة الانتاج أو المدة التي تنقضي قبل بيع المنتج، كلما كان رأس المال العامل اللازم لعملية الصنع أكبر نسبياً.

ويجب عند العمل التقدير الأولي لرأس المال اللازم للمشروع أن تؤخذ التوسعات المستقبلية في الاعتبار على أن ينظر لهذا بحذر حتى لا يكون هناك مغالاة في التقدير.

رأس المال الثابت

وعادة ما يمول المشروع شراء المعدات والتركيبات الرأسمالية عن طريق رأس المال المملوك، وذلك حتى لا تقابل المشروع مشاكل الحصول على قروض جديدة في نهاية العمر الانتاجي الأصل، وما قد يحدث من صعوبات نتيجة لارتفاع سعر الفائدة على القروض في ذلك الحين.

كما أنه في حالات الكساد لفترات طويلة فإن المشروع يعاني - إذا لم يكن يمتلك رأس المال الثابت - نتيجة لتحمله فوائد القروض الطويلة الأجل المستخدمة في تمويل الأصول الثابتة، ولصعوبة تخلصه من تلك الأصول بالبيع نظرا لأنها عادة ما تكون متخصصة وليس لها قيمة استبدالية مناسبة.

رأس المال العامل

ورأس المال العامل كما هومعلوم هو إجمالي الاصول الجارية من بضاعة ومواد ومبالغ مستحقة ونقدية وغيرها من الاصول السائلة الأخرى اللازمة لتمويل النشاط الجاري للمشروع. ومن الواجب أن يكون رأس المال العامل كافياً لمقابلة الخصوم الجارية. وأنه يمكن المنشأة من الاستفادة من الفرص التي تتاح أمامها والتي تظهر من وقت لآخر.

ويوفر النظام المالي الأمثل الاحتياجات المناسبة لرأس المال العامل ويغطي خسائر الائتمان والمصروفات الطارئة مثل خسائر الحريق والسرقة والالتزامات غير المتوقعة أو تقادم الآلات والتركيبات وانخفاض أسعار المخزون ويقابل التحسينات والتوسعات .

تنظيم عمليات التمويل

وفي حالة شركات الأفراد، فغالبا ما يقوم المالك بمباشرة عمليات التمويل بنفسه . أما في حالة شركات الأموال فإن المدير يكون هو المسئول عن هذه الوظيفة بينما يشرف المراقب المالي على عمليات التمويل الداخلي . وفي المنشآت الكبيرة حيث يكون من الممكن تخصيص شخص أو أكثر لاعداد ومتابعة الموازنات التخطيطية ، فإن من المتعارف عليه أن يتعاون هؤلاء تعاونا وثيقا مع المدير المالي فيما يتعلق بالتمويل الخارجي .

وهدف الإدارة الناجحة هو التخطيط للحصول على متحصلات جارية لمقابلة الالترامات الجارية ، واحتجاز المبالغ اللازمة لمقابلة الالتزامات الطويلة المدى عندما ينتهى العمر الانتاجي المقدر أو الفعلي للأصول الثابتة ، وذلك عن طريق تكوين المخصصات والاحتياطيات .

وحيث تتطلب العمليات العادية الحصول على قروض جارية ، وحيث تتطلب سياسات المشروع التوسع في الحصول على تمويل طويل الأجل ، فإن المدير المالي هو الذي يقرر الصور التي تأخذها القروض ، ويدرس المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المبالغ ، ويقوم بالمفاوضات التي ترتبط بذلك .

ويشرف المدير المالي كذلك بصفته أهم شخص مالي في المنشأة على استثمار الفائض من المبالغ ، وذلك بهدف الحصول على أكبر عائد ممكن والاحتفاظ به في صورة تلائم طبيعة ومتطلبات عمل الشركة .

٨ . ٢ الشراء والتخزين

إن وظيفتي الشراء والتخزين يعتبران من الوظائف ذات الأهمية الحاسمة لنجاح المشروع الحديث الضخم، فرغم أن عمليتي الشراء والتخزين قد ينظر إليهما على أنهما وظيفتان سلبيتان بالنسبة للمشروع الصناعي إلا أن طبيعة النشاط الاقتصادي حتمت اعطاء عناية فائقة لهما.

فموسمية الانتاج - تبعاً لطبيعة وظروف توافر المادة الخام الداخلية في المنتج - كما في حالة الحصول على مادة خامة زراعية تقتضي أن يشتري المشروع احتياجاته للسنة بأكملها - عند توافر الانتاج وانخفاض أسعاره - ثم يقوم بتخزين مشترياته تلك لكي تستخدم على مدار العام.

كما أن موسمية الطلب على سلع تنتج باستمرار خلال العام مثل المنسوجات الصيفية أو الشتوية قد تتطلب أن يقوم المنتج أو الموزع بتخزين انتاجه حتى حلول موسم استخدامه.

أما بالنسبة للمشروع التجاري فإن المشروع يقوم ويرتبط نجاحه ومجرد وجوده بكفاءته في عمليتي الشراء والبيع. فحينما يشتري الصنف لاعادة بيعه في نفس الحالة، فإن هذا يعتبر جزءا من عملية التسويق وليس علمية الشراء.

فالمنشأة تشتري السلعة لزبائنها والشراء يحدد من واقع ما يباع. وفي حالة التنظيمات المماثلة لمتاجر الأقسام، فإن قسم البيع يدعي عادة بالمشتري، إذ أن وظيفة شراء السلع التي في حوزة المنشأة لغرض البيع تركز في الشخص المسئول عن بيع البضاعة. وعملية التخزين ترتبط أهميتها - في هذا الصدد - بعملية الشراء، إذ أن المخزون يتكون في معظمه من بضاعة تحت البيع.

وظروف النشاط الاقتصادي من جهة وتضخم حجم المشروع من جهة أخرى تعطي أهمية متزايدة لعمليتي الشراء والتخزين. فمن الواضح أهمية

تحديد نوع وكمية المخزون وبدقة ، أذ أن نقص المخرون أو عدم كفاءة عملية التخزين يؤدي إلى فشل المشروع في الوفاء باحتياجات البيع في الوقت المناسب بالقيمة المناسبة بالكمية المناسبة وبالمستوى المناسب ، بأن لا يستطيع توفير المتطلبات النوعية للعملاء في الوقت الذي يلائمهم أو أن ترتفع تكاليف المشتريات نتيجة لتلف المخرون أو انخفاض قيمته أو تقادمه ، أو من جهة أخرى نتيجة لتقييد رأس المال الضخم الأكبر من اللازم وتحمل المشروع لتكاليف مساحات مخزنية أكثر مما تقتضيه طبيعة وظروف نشاط المشروع .

ومن المعلوم أن كفاءة عمليات التخرين في هذا الصدد لها أهمية سواء من ناحية تحديد حجم المخزون أو مكان وجود المخازن أو تنظيماتها وطرق إدارتها .

ويمكن تحديد مسئوليات قسم المشتريات كالآتي :

١ ـ العمل على استمرار توريد المواد والأجزاء المصنعة اللازمة لاستمرار نشاط المشروع .

٢ ـ التأكد من أن هناك أقل استثمار ممكن في المخزون أخذا في الحسبان نوع ومستوى نشاط المنشأة .

٣ ـ التأكد من عدم حصول ضياع نتيجة لتلف أو عدم استعمال ، فالمشتريات يجب أن تتم وفقاً لبرنامج الانتاج ، والمشتريات غير المستخدمة أو التي يصيبها التقادم هي في الواقع ضياع للأموال .

٤ ـ الاحتفاظ بمستوى الجودة المناسبة للمواد الخام المشتراه اللازمة . وهذا يعني أن المواد الخام المشتراه تتفق مع احتياجات وظروف الصنع . فاختلاف مستوى الجودة عما هو مطلوب يؤثر تأثيراً كبيراً على تحقيق المشروع لأهدافه .

٥ ـ العمل بأعلى كفاءة انتاجية ممكنة، وذلك بتوفير احتياجات المشروع بأقل تكلفة ممكنة سواء سعر الشراء أو تكلفة صفقات الشراء.

٦ ـ التنسيق ما بين عمل قسم الشراء وعمل الأقسام الأخرى للمشروع بما يعني تحقيق المشروع لهدفه النهائي بأعلى كفاءة انتاجية ممكنة.

أما مسئوليات قسم المخازن فيمكن عرضها في الآتي :

لو كان في الامكان الحصول على المواد الخام والاجزاء المصنعة ـ اللازمة للانتاج ـ فور الحاجة إليها مباشرة وكان من المستطاع بيع المنتجات وتسلم العملاء لها بمجرد انتهاء العملية الصناعية، لما كان هناك حاجة إلى الاحتفاظ بمخزون أو بمخازن. ولا جدال في أن المخزون يعني رأس مال مقيد في مخزون لا يفيد المنشأة شيئا بل يحمل المنشأة تكاليف مساحات مخزنية للاحتفاظ به.

كما تتحمل المنشأة بقيمة التالف والعادم من المخزون خلال فترة التخزين، ويتبع ذلك أن مستوى المخزون ـ بمختلف صوره ـ الذي يحتفظ به المشروع يجب أن يكون أقل ما يمكن بما يتلاءم مع احتياجات التشغيل. ومن البدهي أن عدم وجود مخزون كاف قد يؤخر الانتاج ويعطل خطوط الانتاج. مما يؤدي إلى فشل المشروع في مقابلة متطلبات عملائه في الوقت المناسب.

ومن الواضح أن حجم المخزون يختلف حسب نوع المشروع، والاوضاع التي يعمل تحتها المشروع، وظروف التوريد مثل حجم الصفقة والفترة اللازمة للتوريد ومكان المورد ومدى تعدد الموردين ووجود أجزاء أو مواد مصنعة تحت التوريد.

وحيث لا يوجد نظام كفء للتسجيل والرقابة على المخزون، فإن الخسائر قد تحدث داخليا نتيجة للتلف والاختلاس. وعلى كل فإن تكلفة نظام الضبط اللازم لتحقيق التسجيل والرقابة لا يمكن أن يقارن بالوفر في المخزون.

وارتفاع كفاءة الجهاز القائم على التخزين يعني أنه يمكن تدبير كميات المواد المناسبة وفقا للمواصفات المعينة في الوقت المناسب والمكان المناسب بأقل تكلفة ممكنة . فالهدف هو تحديد الحجم الأمثل لكمية المخزون واحتفاظ المشروع بالكمية المناسبة لاحتياجات نشاطه، أي احتفاظ المشروع بأقل مخزون ممكن أن يؤمن به احتياجاته .

ويمكن تلخيص أهداف الجهاز القائم على التخزين في الآتي :

١ ـ التأكد من أن الانتاج لا يتأخر أو يتغير أو يتوقف نظرا لنقص في المواد أو الاجزاء .

٢ ـ الاحتفاظ بمختلف أنواع المخزون في المكان والصورة والظروف المناسبة لتخزين كل منها .

٣ ـ تخزين كميات كافية للتأكد من تحقيق الهدف الأول .

٤ ـ الاحتفاظ بسجلات دقيقة تبين مكان كل مخزون .

٥ ـ التصرف المناسب في كل مادة مخزونة خاصة تلك التي تتحرك ببطء وكان هناك وقت محدد لتلفها أو لتقادمها .

٨ . ٣ الأفراد

يختص قسم الأفراد في المشروع بتوجيه وتنسيق أوجه نشاط الأفراد العاملين في المنشأة . ويرتبط عمل قسم الأفراد بعمل مختلف أقسام المشروع حيث أن كل الأقسام توظف عاملين .

ويمكن اجمال الوظائف الرئيسة لقسم أو إدارة الأفراد في الآتي :

١ ـ يساعد المديرين على تكوين سياسة أفراد محددة المعالم ومتطورة وفقا لاحتياجات وظروف المشروع .

٢ ـ التأكد من أن رؤساء الأقسام والمشرفين يفهمون تماما ويطبقون سياسة المنشأة .

٣ ـ تحليل الوظائف وتوصيفها .

٤ ـ اختيار العاملين الجدد ، والذي عادة ما يتم عن طريق نموذج استخدام ، أو اختبار شخصي ، أو اختبار كتابي ، أو اختبار عملي ، أو مراجعة المصادر والسجلات وتوصيات المشرفين .

٥ ـ جعل العامل يلم بسياسات المنشأة ويتعرف برؤسائه وزملائه .

٦ ـ تتبع العامل الجديد حتى يمكن اجراء التنسيق الضروري بينه وبين من يرتبط عمله بهم .

٧ ـ الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين أو السابقين .

وعملية اختيار الاشخاص المناسبين للعمل في الوظيفة المعينة الشاغرة في المنظمة تعتبر عملية هامة جدا حيث أن ما تنجزه المنظمة من مهام يرتبط أساسا بظروف المسؤولين عن إنجار العمل المعين سواء من ناحية قدراتهم أم حماسهم لبذل الجهد (Werther & Davis, 1996, p.3) .

ولقد تزايدت أهمية الاختيار المناسب للأفراد نتيجة لقصور في المهارات اللازمة لسوق العمل خلال السنوات الأخيرة نظرا للعديد من العوامل :

١ ـ النمو السريع في التطور التكنولوجي نتيجة للتغير المستمر في مكونات الوظيفة كذا في خطوات العمل .

٢ ـ التغير في البناء الاقتصادي نظرا لاختفاء أو تغير مكان بعض الصناعات مثل المنسوجات والصلب ، وبناء السفن ، وصناعة السيارات ، أو نتيجة لتغير أنماط بعض القطاعات مثل الزراعة والتجارة والخدمات .

٣ـ بزوغ مجموعة جديدة من القيم الاستهلاكية للعميل مثل اهتمام المستهلك بدرجة أكبر بجودة السلعة وبالأمان في استخدامها .

٤ـ التغيرات الديمغرافية والتي تؤدى إلى نقص في القوى العاملة المؤهلة للاوضاع المستجدة والمتطورة باستمرار . ومن الملاحظ أن (٣٠٪ من مجموع القوى العاملة في بعض الدول الأوروبية حاصلة على تعليم جامعي (Gehmlich, et. al,1999,) .

ويختلف حجم قسم الأفراد ووضعه في التنظيم في الواقع حسب فلسفة الإدارة العليا، كذا حجم المنشأة . ففي المشروع الصغير من المحتمل ألا يوجد قسم للأفراد ولكن يقوم مدير المشروع أو السكرتير العام أو المدير المالي أو رئيس السكرتارية أو أي شخص آخر بالاشراف على القائمين بهذه الوظيفة، وفي بعض الأحيان قد يقسم إدارة الأفراد إلى وحدتين : التعيين، وخدمة الأفراد .

وفي المنشآت الضخمة قد تقسم إدارة الأفراد إلى أقسام عدة مثل : الاختبار، والترقية، والنقل، والمكافأة، والتدريب، والعلاقات الصناعية أو العلاقات العامة . والأبحاث .

و تدبير احتياجات المشروع من العاملين يتم من مصادر داخلية مثل الترقية أو النقل، أو من مصادر خارجية عن طريق الإعلان أو الاتصال بالمعاهد التعليمية أو أجهزة حكومية مثل الإدارة العاملة للقوى العاملة .

وعادة ما تضع المنشآت الكبيرة سياسات معينة للاختيار من بين المتقدمين بطريق معينة مثل المقابلة الشخصية أو اختبارات قدرات معينة تتطلبها الوظيفة أو الرجوع إلى شهادات الخبرة السابقة لطالب الوظيفة أو لمجرد تقديره في مؤهله التعليمي .

ومن المفروض أن يؤخذ في الحسبان عند اختيار أسلوب للاختيار ـ دون الآخر ـ مدى اتفاقه مع احتياجات الوظيفة، خاصة في الأمد الطويل. ومن الملاحظ أنه إذا كان من الواجب أن يعاون قسم الأفراد الأقسام الأخرى فإن من الضروري ألا يفرض عليه اختيارا معينا.

وهناك اتجاه في المشروعات الكبيرة لاعداد برنامج تدريبي للعاملين الجدد. هدفه تعريف العامل الجديد بالمنشأة وظروف العمل بها وعلاقاته الوظيفية بمختلف الأقسام والأفراد، بما يكفل تنمية عنصر انتماء العامل بالمشروع ووجود علاقات انسانية أحسن.

وهدف التدريب إعداد العاملين لكي يكون لديهم معلومات كافية عن الطريقة المثلى لأداء العمل. وتبرز أهمية التدريب عندما يغير المشروع من سياسات أو أساليب العمل. وقد يتم التدريب في مواقع العمل أو بالحاق العاملين بدراسات منتظمة تعدها أجهزة متخصصة. وقد يقتضي البرنامج التدريبي تفرغ العامل لفترة محدودة أو لنصف الوقت لفترة أطول نسبيا. ومن البدهي أن اختيار المنشأة لأسلوب تدريبي دون الآخر يختلف حسن نوع ومستوى المتدرب وظروف المنشأة.

ومن الواجب أن يكون هناك تقييم مستمر اودقيق لمدى استفادة المتدرب من التدريب. والا تحول ـ كما هو واضح في كثير من الاحوال ـ إلى انفاق مبالغ مشكوك في جدوى فاعليتها. وعلى كل فقد زادت أهمية التدريب خلال السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة نتيجة للتطور المستمر في ظروف وأوضاع المشروعات وسياسات وطرائق العمل.

إن من أهم وظائف إدارة الأفراد تحديد أجر العامل. ومن المبادئ الهامة في هذا الصدد أن تتأكد إدارة المشروع من أن كل عامل يأخذ أجر يوم عادل، وأن يجازي العامل الأكفأ عن أي انتاج أعلى من القدر العادي المقرر للعامل المتوسط.

كما أن من واجبات إدارة الأفراد في هذا الصدد تقديم الطرائق المناسبة لتحديد الأجور بما يؤدي إلى رفع انتاجية العامل. ومن مشاكل تحديد الأجر أن الإدارة تميل إلى خفض معدلات الأجور بما يؤدي إلى أن يحصل العامل على مقابل أقل عن مجهوده الزائد، خاصة بالنسبة للعمال الممتازين الذين يسهل تحديد انتاجيتهم والذين عادة ما يرتفع أجر الواحد منهم بدرجة كبيرة. ولا جدال في أن من الواجب أن يعطي العامل الأجر المناسب، على ألا يدفعه ذلك إلى بذل مجهود غير عادي - على حساب الوقت الضروري لراحته - بما يؤثر على صحته وعمره الإنتاجي.

وأهم أساسين لتحديد الأجر هما أجر الوقت مقابل وقت معين من العامل أو أجر كمية معينة من المنتج أو كلاهما.

ومن المواضيع التي يجب أن توليها إدارة أو قسم الأفراد عناية خاصة موضوع انتهاء خدمة العاملين. ومن المعلوم أن خدمة العامل قد تنتهي بناء على رغبة إدارة المنشأة أو رغبة العامل نفسه. وعلى كل فإن من الواجب طالما أن انهاء خدمة العامل ليست لجزاء أو كعقاب أن يراعي شعور العامل وحسن علاقته بالمشروع. فرأي العاملين السابقين في المشروع يعتبر عنصرا هاما في جذب أشخاص جدد أكفاء للعمل بالمنشأة.

٨ . ٤ الانتاج أو العمليات

هناك عديد من العناصر التي تؤثر على نجاح إدارة المشروع الصناعي وكفاءته في عملية الانتاج - مثل الآلات المستخدمة، طرق الانتاج، التخطيط الداخلي للمصنع، نظم التخرين ومدى وجود اختناقات في تدفق الانتاج، وسلوك العاملين. فمن الملاحظ أن كثيرا من المصانع يمكنها رفع كفاءتها الانتاجية ببعض التعديلات البسيطة.

والواقع أن إدارة الانتاج تهدف إلى الاستخدام الأمثل للامكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى انتاجية ممكنة بأقل تكلفة، أخذا في الحسبان مستوى الجودة المعين.

وأهم القرارات التي يتخذها المسئولون عن الانتاج هي :

اختيار موقع المصنع

والذي يخضع لعوامل هامة عديدة مثل : القرب من السوق أو المادة الخام أو القوى المحركة أو اليد العاملة.

ومن الواضح أن ترجيح عامل من هذه العوامل على عامل آخر يرجع إلى الأهمية النسبية لكل عامل بالمقارنة للعوامل الأخرى، وفقا لنوع وطبيعة وظروف الصناعة المعينة بالذات.

وضع سياسات الانتاج

أخذا في الحسبان مدى استمرار الطلب على المنتج، والوقت اللازم لاتمام عملية الصنع، والمدة اللازمة لتصحيح الأخطاء التي تحدث في المنتج خلال عملية الصنع.

تحديد احتياجات المشروع من الآلات

سواء من ناحية العدد أو النوع أو الطاقة الانتاجية أو حتى حجم الآلة المستخدمة. وهناك عديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الآلات - مثل مسار المنتج وطريقة تتابع العمليات الصناعية عليه، وكذا التحسينات التي تظهر في الآلات والمعدات.

تصميم عمليات ومراحل الصنع

كما تقوم إدارة الانتاج بتحديد عمليات مراحل الصنع، وذلك بتحديد مواصفات المنتج، وطريقة اخراج الخطط النهائية لصنعه إلى حيز الوجود، أخذا في الحسبان كمية الانتاج وظروف الصنع.

تخطيط وضبط الانتاج

ويختص تخطيط وضبط الانتاج بمراقبة العمل تحت التشغيل بهدف زيادة فاعلية عمليات الصنع عن طريق التحكم في أوجه النشاط داخل قسم الانتاج بوضع خطوط سير المنتجات وتحديد وقت أداء العمل وتنظيم استخدام الآلات والأفراد والمواد وفقا للخطط الموضوعة.

الرقابة على الجودة

ان تحديد مستوى الجودة المناسب يعتمد على ظروف كل منشأة على حدة، ونوع السلعة المنتجة، ونظرة الإدارة للأهمية النسبية لعناصر مستوى الجودة. فبعض الصناعات - مثل صناعة الساعات والطائرات والأدوية - تتطلب بطبيعتها مستوى جودة مرتفع، كما أن ا لأهمية النسبية لعناصر الجودة تتأثر بالسياسة التي يتبعها المشروع.

والرقابة على الجودة تحاول التأكد من أن الانحرافات التي تحدث في الحدود المسموح بها طبقاً لسياسة المشروع، والمواصفات التي تحدد مستوى الجودة تختلف إلى حد كبير. فعلى سبيل المثال، بينما يكون العمر الانتاجي أو تكلفة التشغيل أو الطاقة الانتاجية أو السرعة أو الفشل أو التوقف أو نسبة الحوادث في حالة الآلات، تكون النقاوة والطعم والرائحة في حالة المنتجات الغذائية، والمظهر والشكل والتشطيب النهائي في حالة الأثاث أو الملابس.

عمليات الأمن

أما لجهاز الأمن فإن ما يقابل وظيفة الانتاج هو وظيفة العلميات. وموقع جهاز العمليات لابد أن يكون قريبا إن لم يكن في قلب الحدث. لذا نجد فروعاً للجهاز الأمني سواء في التجمعات السكانية أو موقع الأنشطة الاقتصادية أو على حدود ومنافذ العبور للدولة، بما يكفل توفير الأمن للمواطن وللمنشآت الصناعية أو الزراعية أو التجارية أو للدولة ككل.

وفي كثير من الأحيان يقسم نشاط عمليات الأمن حسب نوع النشاط مثل: مباحث أمن الدولة، والمباحث الجنائية، ومكافحة المخدرات، وأمن الحدود والمنافذ، والمرور، والحماية المدنية.

٨ . ٥ النقل

كثيرا ما تهمل المنشآت وظيفة النقل على اعتبار أن مسئولية نقل المواد الخام يمكن أن تلقى على عاتق المورد، ونقل المنتجات تامة الصنع على عاتق المشتري. إلا أن المهم وجود قسم أو إدارة متخصصة للقيام بتنظيم وإدارة عمليات النقل التي يقوم بها المشروع.

وأهمية وجود مثل هذا القسم أو الإدارة ترجع للآتي:

أولاً: قد تمثل تكلفة النقل جزءا هاما وحيويا من تكلفة المواد الخام أو التكلفة النهائية للمنتجات تامة الصنع. وهذا ولا جدال يجعل النقل يؤثر تأثيرا كبيرا على سياستي الشراء والبيع.

ثانياً: تؤثر تكلفة النقل على سياسات الانتاج وموقع المشروع. فكثيراً ما يجد المشروع أن من صالحه - مثلاً - استخدام الآلات الحديثة نظراً لأن طاقتها تفوق امكانيات السوق المحلي، ولأن تكلفة نقل المنتج إلى أسواق أخرى

قريبة أقل مما يحققه الانتاج على الآلات الحديثة من وفورات. وعند اختيار موقع المشروع، عادة ما تراعى إدارته أن يكون في مكان ملائم بما يخفض من تكلفة النقل سواء للمادة الخام أو المنتج النهائي أو للعاملين.

ثالثاً: الاتجاه العام نحو تضخم حجم المشروع ووجود أكثر من وحدة انتاجية تابعة له - في كثير من الأحيان - في أكثر من مكان، مما يؤدي إلى تضخم حجم المنقول ما بين مختلف وحدات المشروع والتي قد تمثل مراحل صنع متتالية.

رابعاً: اتجاه كثير من المنشآت لتملك أسطول لنقل العاملين بها. ويبرر هذا الاعتبار على وجه الخصوص في حالة المنشآت الموجودة في المدن الضخمة نتيجة لتعقد وتزايد مشاكل النقل العام بها.

ومن نافلة القول - أن هناك اعتبارات خاصة ببعض المشروعات تزيد من أهمية جهاز النقل بها كما إذا كانت المنتجات سريعة التلف، كمنتجات الألبان، أو إذا كان المنقول ذا طبيعة خاصة تقتضي توافر مواصفات معينة في وسائل النقل، كما في حالة المنتجات البترولية أو الأسماك أو الزجاج أو الأثاث.

خامساً: وقد تضاعفت أهمية وظيفة النقل بالمشروع خلال الحقبة الأخيرة نظراً لتضخم حجم المادة الخام اللازمة للحجم الاقتصادي لانتاج المشروع من جهة ومن جهة أخرى نظرا لزيادة استخدام المشروعات لمواد خام بديلة، وبالتالي اعتماد المشروع على مصادر خارجية للوفاء باحتياجاته من المادة الخام. كما أن المشروع أصبح يعتمد بشكل متزايد على أسواق خارجية لتسويق منتجاته.

سادساً : تظهر أهمية النقل للمشروع، من ضرورة وجود تنسيق تام بين حجم وامكانيات وسائل النقل المستخدمة وتصميم مبنى المشروع وخاصة في النواحي الآتية :

١ ـ حجم وشكل وسيلة النقل وامكانية أبواب الدخول.

٢ ـ توافر أماكن وتسهيلات الشحن والتفريغ القادرة على الوفاء باحتياجات امكانيات النقل المستخدمة.

٣ـ إعداد المواقف الخاصة وتوفير تركيبات التفريغ الميكانيكية القادرة على الوفاء باحتياجات النقل، بما يؤدي إلى تلافي تعطيل وسائل النقل إلى فترات أطول من اللازم خلال فترات الشحن والتفريغ، كذا تلافي ازدحام شوارع المصنع وجوانبه.

٤ ـ أن يؤخذ في الحسبان عند تصميم شوارع ومباني المشروع احتياجات وسائل النقل المستخدمة مثل عدم وجود دورانات حادة أو منحنيات متتابعة، وتحديد نقط العبور واتجاهات الطرق، ودراسة التحميل على الأرصفة، وعرض المشايات بما يسهل من عمليات دحرجة المواد المفرغة أو التي ستحمل على العربات ذات الروافع.

ويقوم قسم أو إدارة النقل بالآتي :

١ ـ اختيار وسيلة النقل المناسبة أخذا في الحسبان ظروف كل حالة على حدة.

٢ ـ تحقيق الرقابة والاشراف الفعال على تشغيل وسائل النقل المملوكة أو المستأجرة.

٣ـ رسم طرق وسياسات التشغيل الملائمة لاسطول النقل المملوك أو المستأجر.

٤ ـ مساومة الشركات المتعاقد معها على نقليات معينة لحساب المشروع واختيار الوقت المناسب للنقل.

٥ ـ اتخاذ القرارات الخاصة بسياسات وبرامج الصيانة الدورية والعمرات لوسائل النقل المملوكة للمنشأة.

النقل وفعالية أداء جهاز الأمن

الاستخدام الكفء لوسائل النقل المتاحة لانجاز المهام العاجلة للشرطة يؤدي إلى تحقيق الهدف المطلوب في التوقيت المناسب حيث أن الدقيقة الواحدة لها أثر كبير في تحقيق المطلوب. فوصول رجل الأمن لموقع الحدث يعني منع جريمة أو ضبط خارج على القانون وتحدد فترة النقل بعنصرين أساسيين: الفترة اللازمة لإستدعاء سيارة الشرطة والفترة اللازمة للتصرف في الموقف المعين ولا جدال أن طول فترة استدعاء سيارة الشرطة يتأثر بعاملين:

الأول: حالة الطرق وحجم الحركة عليها ومدى كفاءة تنظيم هذه الحركة.

الثاني: تنظيم عمليات تشغيل السيارات سواء بالنسبة لنقاط تجمع هذه السيارات أو أسلوب ونظام استدعائها أو كفاءة السائقين وخبرتهم بقيادتها وبشبكة الطرق التي يخدمون مناطقها.

وبالنسبة للعنصر الأول، فمن الملاحظ أن هناك اتجاهاً قوياً في مختلف دول العالم ـ وخاصة العواصم والتجمعات السكانية الرئيسة الأخرى بالدولة ـ لتعقد مشاكل المرور ومن المعلوم أن هناك العديد من الأساليب العملية التي يمكنها تحقيق سيولة كبيرة في المرور مثل اشارات المرور المتصلة، ولاسلكي المرور المتجول لتنسيق اتجاهات تدفقات حركة المرور. ونظام موافاة السائق بمعلومات عن حالة الطريق يستخدمه داخل السيارة، حيث يتلقى البيانات الخاصة بشبكة الطرق المركب عليها أجهزة ترسل تلك البيانات ويتم حالياً نظم لانذار السائق بالحادث قبل وقوعه.

وإذا كانت معظم العوامل التنظيمية لرفع كفاءة المرور لزيادة سرعة الحركة على الشوارع تخرج عن نطاق سلطات المسئولين عن عمليات النقل وتنظيم حركة سياراته، إلا أن التنسيق بين الإمكانيات المتاحة حالياً لحركة المرور على الشوارع، وتنظيم خطوط سير سيارات الشرطة له أهمية حاسمة في سرعة الوصول «للمقصد»، موقع الحادث.

وبالنسبة للعنصر الثاني : عمليات تشغيل السيارات فإنه يتأثر بالآتي :

أولاً : طبيعة وظروف تشغيل سيارات الشرطة تقتضي أن يكون هناك مرونة في تشغيلها لإنجاز المهمة المعينة، وبالتالي القدرة على الوفاء بالاحتياجات بشكل فوري، وهو ما يقتضي :

١ ـ وجود نظام اتصال فعال لتلقي نداءات الاستغاثة لطلب النجدة مثل وجود تليفونات متاحة على الطرق الرئيسة في نطاق متقاربة يمكن الوصول إليها بشكل مباشر وسهل للتبليغ عن الحوادث.

٢ ـ أن تكون السيارات في حالة استعداد كامل للقيام بالمهمة المنوطة بها وبشكل فوري وبالعدد الكافي.

٣ ـ لا مركزية وتعدد أماكن السيارات حيث تدرس جغرافية المنطقة التي يخدمها الجهاز وتوزع أماكن التجمع ـ والتي كثيراً ما تكون ملحقة بأقسام الشرطة.

٤ ـ توفير ربط سريع ومباشر بين مختلف نقاط تجمع السيارات.
ومن الواضح أن تشغيل خدمة السيارات يكون من أقرب مركز تجمع، مع الاستعانة بالمركز الأقرب في حالة ما اقتضت الضرورة الاستعانة بسيارات من نقاط أخرى بالاضافة للنقطة المخصصة لخدمة المنطقة التي وقع فيها الحادث.

٥ ـ من المهم أن ترتبط السيارات بلاسلكي لتلقي التعليمات العاجلة أو لتوجيه السيارة لخط سير أنسب في حالة ما إذا كان هناك مشكلة مرورية في منطقة معينة .

ثانياً : حالة ونوعية السيارات : وإذا كان من المهم أن تكون السيارات ـ بصفة عامة ـ في حالة جيدة وهو ما يحتم الفحص الدوري للسيارات للتأكد من صلاحيتها للعمل ، حيث أن سوء حالة السيارة لا يؤثر فقط في ضياع وقت صاحبها في حالة تعطلها ، بل كذلك تأثيرها الضار على البيئة بل أهم من هذا أنها تعتبر معوقاً لتدفقات حركة المرور .

ثالثاً : حالة السائق : على السائق أن يكون ملماً إلماماً دقيقا بشبكة الطرق في المنطقة التي يخدمها والمناطق المحيطة والتي قد تقتضي ظروف الحوادث اللجوء إليه لتدعيم موقف معين عند وقوع حوادث كبيرة تستدعي الاستعانة بعربات من المناطق المجاورة .

ولا يكون المام السائق فقط بالطرق الرئيسة بل بالطرق الفرعية حيث أن عليه أن يصل لمكان الحادث والذي قد يكون في أحد الشوارع الفرعية ، ومن الواجب أن يكون على دراية بحالة الطريق .

ولا بد أن تكون هناك اختبارات دورية للتأكد من قدرة السائق على التحكم في القيادة والتجاوب السريع مع الموقف ، إذ أن سرعته وحقه في المرور السريع وتخطي السيارات التي أمامه وتجاوز التقاطعات تعنى الانتباه الكامل لما قد يقع من السائقين الآخرين .

٨ . ٦ التسويق

إن أساس النجاح في أي منشأة هو مقدرتها على بيع المنتجات التي تصنعها ، أو الخدمة التي تقدمها ، فدون وجود هذه المقدرة لن تكون هناك في الواقع منشأة .

ومن المؤكد أن المنشأة التي تصنع منتجات يجب أن تدرس السوق . فالأسواق تتغير وبدرجة متزايدة . وهناك خمسة اتجاهات رئيسة هامة تؤثر على تسويق المنتجات والخدمات :

الأول : القرارات الحكومية بمختلف أشكالها ، مثل السماح بالبيع الآجل أو تقييده .

الثاني : التغير الفني الذي يؤدي إلى التوصل لمواد خام بديلة أو لطرق صنع أكثر اقتصادية ، أو حتى التوصل إلى منتجات منافسة جديدة .

الثالث : والتغيرات التي تطرأ على توزيعات القوى الشرائية على مختلف أنواع المشتريات . فدرجة التقدم الاقتصادي تتغير من إقليم لآخر ومن دولة إلى أخرى . فقد ترتفع الدخول في إقليم معين بحوالي (٥٪) ، بينما قد يكون الارتفاع محدد بـ (٢٪) أو أقل في إقليم آخر . كما وأن هناك تغيرات في توزيعات القوى الشرائية على مختلف القطاعات الهامة للاقتصاد .

الرابع : تضخم الحجم الاقتصادي للانتاج ، كما سبق أن أوضحنا تفصيلا عند الكلام في تضخم حجم المشروع ، ولعل من أهم الأسباب التي ترتبط بذلك التقدم في وسائل النقل ، فهناك منشآت لم تكن منافسة فيما قبل نظرا لبعدها عن السوق ، أما اليوم فهناك اتجاه لأن تصبح دولة بعيدة ـ مثل اليابان أو الصين ـ قريبة من مختلف أرجاء السوق العربي .

الخامس : تغيير أساليب الانتاج ، فهناك اتجاه متزايد ـ مع التضخم في حجم الانتاج ـ إلى التحول إلى الانتاج للسوق بدلا من انتاج الطلبية . ومن المعلوم أن انتاج الطلبية يكون بناء على أمر من عميل معين ، بينما الانتاج للسوق انتاج مسبق على طلب العميل . ومن الأمثلة الواضحة

على مثل هذا التحول، انتاج الملابس الجاهزة الذي أصبح، نتيجة لتزايد حجم الطلب في السوق المصري - خلال الحقبة الأخيرة - ونتيجة لما يرتبط بالانتاج الكبير في هذا المجال من وفورات ضخمة، أصبح انتاجا للسوق ومن البدهي أن الانتاج للسوق يقتضي دراسة دقيقة لاحتياجات مختلف الأسواق كما ونوعا وتوقيتا، إذ أن أي خطأ أو قصور في هذا الصدد معناه خسائر ضخمة نظرا لتأخر أو حتى عدم التمكن من بيع الانتاج بالسعر المناسب.

وهذه العناصر مجتمعة قد سببت تغيرات بعيدة الاحتمال، ففي الماضي كانت معظم الصناعات مشروعات تخدم البيئة المحلية. أما الآن فقد أصبحت المشروعات الحديثة المتزايدة الضخامة تتجه إلى السوق العالمي. والتنبؤ الكفء باحتياجات السوق يعتبر في الواقع من علامات كفاءة إدارة المشروع.

وتقوم إدارة المبيعات بالمنشأة بوضع السياسات البيعية للمشروع وخاصة أهدافه في الأمد القصير والأمد الطويل أخذا في الحسبان نوع المنتجات وطبيعة السوق وظروف المنافسة وقنوات البيع وسياسات التسعير والتسهيلات الائتمانية والضمان أو خدمات ما بعد البيع.

كما تقوم إدارة المبيعات بالمشاركة في اختيار رجال البيع وتنظيمهم وتوزيعهم - خاصة إذا كان عددهم وطبيعة نشاط إدارة المبيعات تبرر ذلك - كذا تحفيزهم والرقابة عليهم وتقييم عملهم. ويمكن أن يتم تقسيم رجال البيع حسب نوع المبيعات أو مناطق البيع أو طبيعة ونوع المستهلكين.

ومن أهم واجبات إدارة المبيعات تنسيق النشاط التسويقي للمنشأة مع نشاط إدارات المنشأة الأخرى وخاصة إدارات الانتاج والتخرين والنقل والإعلان. فمن الواضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المبيعات هي تسويق

ما تنتجه المنشأة في الوقت المناسب في الأسواق المناسبة وبالشروط المناسبة وبأعلى سعر ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

وعمل إدارة المبيعات بكفاءة يقتضي دراسة السوق، فدراسة السوق تهدف إلى زيادة أرباح المنشأة أكثر من تكلفة تلك الدراسة. وأهم الفوائد التي يمكن أن تعود على المنشأة من بحوث السوق هي أن تكون المنتجات متفقة مع الطلب، وأن تكون اسعارها مناسبة، وأن توفر للأسواق الأكبر طلبا. كما أن بحوث السوق تؤدي إلى ازدياد المبيعات نتيجة لجعل المجهودات التي تبذل لتنميتها أكبر فاعلية نظرا لتحديد أنسب الوسائل للوصول إلى المشتري القادر وللتوقيت المناسب لترويج المبيعات ولأماكن التسويق.

وقد تؤدي بحوث السوق - ليس إلى زيادة المبيعات - ولكن إلى ضغط نفقات البيع عن طريق اعطاء فاعلية أكبر لمجهود رجال البيع، والتخلص من المجهودات غير الفعالة، واعطاء فعالية أكبر لأهداف سياسات التسويق. ويمكن أن تزيد بحوث السوق من كفاءة العاملين في المنشأة ككل، إذ يكون لديهم فهما كاملا لوضعها التسويقي، وتحكم جهودهم تجاه أهداف محددة وبدقة.

كما يقوم جهاز المبيعات بعمله بثقة أكبر لاقتناعه بأن المنتجات قد صممت وصنعت وسعرت وأعلن عنها وفقا لاحتياجات مختلف الأسواق. ويمكن تحديد مجالات دراسة السوق في الآتي:

١- دراسات المنتج، بتحديد الفرص أمام المنتجات الجديدة، وتطويرها واختبارها وتحديد أولوياتها واختبار تصميم تغليفها.

٢ - دراسات المستهلك بمعناها الواسع، سواء أكان مشروعاً تجارياً يشتري منتجات المشروع بغرض بيعها مرة أخرى أم مشروع صناعي، يشتريها لادخالها في منتج يقوم بصنعه، أم كان المستهلك النهائي.

٣ـ تحليل السوق بهدف الوصول إلى امكانيات البيع ، أي قدرة السوق على استيعاب المنتج المعين ، وذلك عن طريق تحديد الامكانيات الحالية للمبيعات ، والامكانيات المتاحة للسوق ، ودراسة اتجاهاته وتنبؤات المبيعات .

٤ـ تقييم جهاز المبيعات وعمله وذلك عن طريق تحديد وتقييم سياسات المبيعات ، دراسات التسعير ، ودراسات التوزيع ، ودراسات الموزعين والمتعاملين ، ودراسة مناطق البيع تحليل المبيعات ، وتقييم أداء رجال البيع وخطط مكافأتهم وتدريبهم والرقابة عليهم .

٥ـ دراسات الإعلان ، تحديد امكانيات وسائل الإعلان المختلفة وقياس مدى فاعلية كل وسيلة .

وعلى كل فإن أهمية وظيفة التسويق تنبع من أن أداء المنشأة لنشاطها هدفه في النهاية هو المستهلك أو المستخدم للمنتج . والتسويق يعني معرفة مقدم المنتج أو الخدمة بما يريده العميل ، ويطور المنتج أو الخدمة بما يتفق مع احتياجات العميل بالشكل المناسب ومستوى الجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة .

وإهمال التسويق يمكن أن يتضح مما حدث لمصانع هيونداي التي قدمت سيارتها «أكس» للسوق الأمريكي عام ١٩٨٧م ، وكان اهتمامها مركزاً على البيع دون التسويق ، ومن المعلوم أن البيع يركز عى إغراء العميل بشراء السلعة المعينة التي تنتجها المنشأة ، بينما التسويق يعني كما سبق أن ذكرنا معرفة ماذا يريد العميل وتطوير الإنتاج للوفاء باحتياجاته .

وعند تقديم تلك السيارة للسوق الامريكي وخلال (١٥) شهرا وزعت الشركة (٤٠٠, ٠٠٠) سيارة وحققت أعلى معدل نمو بيع بين السيارات الأخرى . إلا أنه في عام ١٩٩٠م ، اختفت السيارة في السوق الأمريكي رغم أن أداء السيارة مرضٍ . ويرجع السبب أن هيونداي قدمت أرخص

سيارة للسوق، إلا أن تركيزها على تقديم سيارة رخيصة لم يترك للشركة فائضا مناسبا للاستثمار في مجالات السوق الحساسة من : الترويج، وخدمة ما بعد البيع، وتحسين المنتج، وبناء شبكة قوية للموزعين (Stanton, et.,al., 1994, p.22). ومن هذا يتضح أن سياسة المبيعات لها هدف قصير المدى وكانت ناجحة في هذا الأجل القصير ولكن غياب استراتيجية طويلة المدى كان لها آثار مدمرة.

التسويق والمنشآت التي لا تهدف للربح «خدمات الأمن»

خلال الثمانينات وأوائل التسعينات وجدت كثير من المنشآت التي لا تهدف لتحقيق الربح أنها تحتاج لتسويق فعال لبرامجها حتى يقل اعتمادها على الإعانات الحكومية، أو إعانات الأفراد، ولا جدال أن كفاءة تسويق خدمات المنشآت التي لا تهدف للربح تنعكس على تكلفة أداء الخدمة حتي تصل للمستهلك المعين (الذي يستحق الخدمة) وفي التوقيت المحدد.

ولا جدال أن هذا ينطبق على خدمات الأمن، والرعاية الصحية والاجتماعية والتعليم. ومن الملاحظ تزايد عدد العاملين وحجم الانتاج بالنسبة لقطاع الخدمات مقارنة بحجم الانتاج القومي للدولة. ففي الولايات المتحدة بينما يصل حجم انتاج المنشآت التي تهدف للربح إلى ثلثي الناتج القومي، يصل عدد العاملين في تلك المنشآت إلى ثلاثة أرباع القوى العاملة بالدولة (Stanton, et. al.1994, p.22).

وأهمية التسويق لقطاع الأمن يمكن أن يتبلور في الاختيار الكفء لموقع أقسام الشرطة، وتحديد نوعية الخدمات التي تقدم وأسلوب تقديمها أخذا في الحسبان نوعية الجماهير في المنطقة المعينة التي يخدمها قسم الشرطة، والإعلام عن الخدمات المتاحة وكيفية الوصول إليها عند الحاجة، وتوفيرها في التوقيت المحدد.

الفصل التاسع
العوامل الحاكمة أداء المشروع

العوامل الحاكمة أداء المشروع

إن كفاءة الإدارة في حالة المنشآت الاقتصادية هو تحقيق أعلى فائض ممكن، أخذا في الحسبان الظروف التي يعمل تحتها المشروع. فبعض المشروعات الاقتصادية تحتم ظروف المجتمع بيع انتاجها بأقل من تكلفته لسبب أو لآخر، كما إذا كانت منتجاتها منتجات شعبية تمس احتياجات ضرورية للطبقة الكادحة ذات الدخل المنخفض. ومن البدهي أن الخسارة التي تقع على المشروع - نتيجة لاجباره على البيع بأقل من سعر التكلفة - تتحملها الدولة أو السلطة التي يهمها خفض سعر منتجات المشروع، على سبيل المثال الخبز، والنقل العام للركاب داخل المدن.

ولا يقتصر تأثر أداء المشروع بمثل هذه الظروف، بل أنه يتأثر بدرجة متزايدة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة محليا، وفي أحوال كثيرة عالميا. فقد سبق أن أوضحنا في الباب الأول أن تضخم حجم المشروع - سواء أكان صناعيا أم زراعيا أم خدمات - سمة من سمات التطور المعاصر وأن المشاكل الإدارية ترتبط تمام الارتباط بهذا التطور.

وأهمية دراسة كافة الظروف والعوامل - الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المشروع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة خلال العمر الانتاجي الكامل للمشروع، تنبع من طبيعة المشروعات الحديثة، فتضخم رأس المال اللازم للمشروع الحديث، وطول عمره الانتاجي، واعتماده على الآلات واليد العاملة المتخصصة والمادة الخام ذات المواصفات المعينة والتي قد تكون معدة خصيصا له، يقتضي الدراسة المسبقة لكل العوامل المؤثرة على نشاط المشروع - حاليا ومستقبلا.

إن المشروع مثل الإنسان يبدأ طفلا يحتاح للرعاية، ثم شابا قويا ثم يخبو نشاطه تدريجيا مع تقدمه إلى ارذل العمر. وفي مرحلة طفولة المشروع - فترة الاعداد - ينفق على المشروع أكثر مما يؤخذ منه. ومن الضروري قبل ابتداء المشروع دراسة المبالغ التي ستنفق عليه خلال فترة الاعداد، أخذا في الحسبان العائد منها خلال العمر الانتاجي للمشروع، والذي يمتد في أحيان كثيرة عبر عشرات السنين، هو الحال بالنسبة لمشروع للحديد والصلب، ومن الواجب كذلك دراسة فترة هرم المشروع - حيث يتناقض العائد من تشغيله - حتى يمكن تحديد الوقت المناسب لتوقف النشاط كليا أو جزئيا أو تحويله إلى مجال آخر.

كما أن اعتماد المشروع على عناصر انتاج متخصصة يعني خسارة رأسمالية ضخمة في حالة فشل أو تعثر المشروع، في أي مرحلة من مراحل عمره الانتاجي. فمن المعلوم أنه عادة ما تكون القيمة الاستبدالية للأصل المتخصص منخفضة لدرجة كبيرة، خاصة إذا ما كانت الظروف تحتم تصفية المشروع خلال فترة زمنية محدودة. كما أن توقف المشروع يحرمه من استرداد بعض المبالغ التي قد استثمرها في مجالات ذات عائد مؤجل، مثل تلك المنفقة على تدريب العاملين أو على أبحاث تصميم وتطوير الانتاج.

وهكذا لا تنبع أهمية دراسة المشروع - قبل مزاولته لنشاطه - من تزايد حجم الامكانيات المادية والبشرية اللازمة للمنشأة الحديثة الضخمة فحسب، بل كذلك نتيجة لتعقد وتداخل العوامل المؤثرة على نشاطها من جهة، ومن جهة أخرى نتيجة لطول عمرها الانتاجي واتساع مجال نشاطها مما يزيد من درجة المخاطرة التي تتعرض لها خصوصا وأنها تعمل في المستقبل لفترات أطول، وفي ظروف دائمة التغير في عالم يتطور باستمرار.

وسنحاول في الصفحات التالية أن نستعرض بشكل عام أهم العوامل التي يجب دراستها قبل بدء المشروع الاقتصادي لنشاطه، فمن المعلوم أن

الدراسة التفصيلية لتلك العوامل لها مكانها الخاص. وعلي كل فإن هناك عديداً من التعقيدات التي ترتبط باتخاذ قرار اختيار مجال جديد للنشاط، فالدخول في مجال نشاط جديد يرتبط بعوامل انسانية وتنظيمية ومالية وقانونية وإدارية. كما يتعلق ببعض قوى السوق (Porter, 1998,p.339-340).

٩ . ١ ظروف المشروع

كما سبق أن أوضحنا فإن أداء المنشأة يتأثر تأثرا حاسما بالظروف الاقتصادية والسياسة والاجتماعية والتكنولوجية السائدة داخل الحدود الإقليمية للمنظمة التي يعمل فيها المشروع، وبدرجة متزايدة الأهمية بالظروف السائدة على المستوى العالمي. فتدبير احتياجات المشروع - سواء الصناعي أو الزراعي أو الخدمات - من عناصر الانتاج، كذا تسويق انتاجية يميل إلى الاعتماد على مصادر خارجية وبدرجة أكبر.

٩ . ١ . ١ العوامل الاقتصادية

وأهمية دراسة العوامل الاقتصادية تنبع من أنها تؤثر تأثيرا كبيراً على نشاط المشروع. فحصول المشروع علي متطلباته من الآلات أو المادة الخام يرتبط بالاوضاع الاقتصادية السائدة - مثل التسهيلات الائتمانية التي تمنحها البنوك، ومدى توافرالعملة الصعبة اللازمة لشراء الآلات ومستلزمات الانتاج من دول أجنبية، بل وبالظروف والأوضاع العالمية بالنسبة للأسواق التي يدبر المشروع احتياجاته منها. وعلي المستوى المحلي فإن من المهم دراسة مدى توافر الآلات أو المواد الخام محليا، ودرجة تدخل الحكومة في توزيعها. فعلى سبيل المثال فإن حصول مشروع تجاري على بعض الأصناف يخضع لنوع السياسة الاقتصادية المتبعة.

إن من البدهي أن يكون الهدف النهائي لأي مشروع اقتصادي هو بيع السلعة أو الخدمة التي يوفرها . لذا كان من الواجب ـ قبل بداية المشروع ـ دراسة السوق الذي سيبيع له . وحجم السوق المحلي يعتمد على عدد السكان ، امكانياتهم المادية ، طريقة انفاقهم لدخلهم ، مدى توافر السلع المنافسة والبديلة .

أما السوق الخارجي ـ فبالاضافة للعوامل السابقة ـ فإن من الواجب دراسة مدى توافر العملة والتسهيلات الائتمانية لدى دول الأسواق الخارجية وأثر ذلك على سهولة اجراءات تصدير المشروع لانتاجه .

٩ . ١ . ٢ العوامل السياسية

والعوامل السياسية لصيقة الصلة بالعوامل الاقتصادية ، فالمشروعات تميل إلى ربط أسباب نموها بل ووجودها بأسواق خارجية لتدبير احتياجاتها من مستلزمات الانتاج ولتسويق انتاجها . وتدخل الدولة وسلطاتها الحاسمة بالنسبة للنشاط الاقتصادي الخاص في عالمنا المعاصر ، يظهر بشكل واضح من امكانيات الدولة غير المحدودة على فتح أو قفل الأسواق أمام منتجات أو خدمات المشروع ، وفي تأمين تدفق مسلتزمات الانتاج . ففتح أسواق أجنبية يعتمد كثيرا على الاتفاقات التي تعقدها الحكومات ـ سواء بالاتفاق أم المساومة أم بالضغط . كما وأن حصول بعض المشروعات على مستلزمات الانتاج قد يعتمد على مصادر تتحكم فيها أجهزة الدولة أو شركات في موقع احتكاري فعلي ـ ان لم يكن قانونياً .

وكثيرا من الاعتبارات السياسية ترتبط وتؤثر على العوامل الاقتصادية . فسياسات التوظيف في بعض الدول تضع حداً أدنى للأجور ، وفي بعض الأحيان تقرر هذه السياسات حدا أدنى لأجور أهل البلد بينما

تضع حدا أدنى آخر أقل للأجانب، وهو ما قد يؤثر تأثيراً كبيراً على تكلفة التشغيل للمشروع وفقا لنوعية ومصدر اليد العاملة التي يستخدمها.

والحماية الجمركية أو الاعانة لبعض أوجه النشاط المحلي - في مواجهة المنافسة الأجنبية - كثيرا ما تخضع للاتجاهات السياسية للحكومة، وللاتفاقات التجارية وغير ذلك من الاتفاقات السياسية التي لها أثر مباشر على اقتصاديات تشغيل المشروعات، مثل اتفاقات السوق الأوروبية المشتركة أو أسواق التكتلات الاقتصادية الحديثة في شمال أمريكا وجنوب شرقي آسيا.

٩ . ١ . ٣ العوامل الاجتماعية

وإذا كان ما سبق قد أوضح أهمية دراسة العوامل السياسية وأثر ذلك على نجاح المشروعات، فإن دراسة العوامل الاجتماعية لا تقل أهمية عن دراسة العوامل السياسية في هذا الصدد.

فالتقاليد السائدة في مجتمع معين كثيرا ما يكون لها أثر على تكلفة استخدام المشروع لعناصر الانتاج المتاحة أو على مستوى تسويقه لانتاجه. فالأعمال اليدوية على سبيل المثال - لا يمكن أن تجذب للعمل بها الأشخاص الأكفاء الطموحين، نظرا لنظرة المجتمع للعاملين به، وفي بعض الدول العربية يستنكف أهل البلد العمل في الحرف أذ يعتبرونها أدنى شأنا، ويعتقدون أن مكان العمل المناسب للشخص القادر الطموح هو الحكومة أو التجارة. ونفس الوضع بالنسبة لبعض المهن - مثل أعمال الشحن والتفريغ - في كثير من الدول المتقدمة.

وعادات الناس وتقاليدهم لها أثر كبير على تسويق انتاج المشروع الجديد. فلا يمكن توقع نجاح مشروع ضخم لانتاج وبيع البدل الجاهزة في بلد يفضل معظم سكانه لبس الجلباب. ومن الطريف أن منتجات أحد صناع

أدوات المائدة لم تستطع النفاذ إلى أسواق الهند، رغم ارتفاع جودتها وقلة سعرها بالمقارنة للمنافسين، وكان السبب في ذلك أن العلامة التجارية لمنتجات هذا الصانع تشبه رمزاً دينياً هندياً.

ومن جهة أخرى فإن تقديم بعض المشروعات في منطقة معينة قد يكون له أثر اجتماعي ينعكس على اقتصاديات تشغيل المشروع فانشاء مصنع شركة مصر للغزل والنسيج في المحلة الكبرى. كان له عند انشائه آثار ضخمة على الحياة في تلك المنطقة وعلى مستويات الأجور بها وبالتالي على القيم الاجتماعية وعلى سلوك أهلها. والتوسيع في زراعات الياسمين في بعض القرى المصرية، أدى إلى زيادة الطلب على الأطفال لجني المحصول مما رفع من مستويات أجورهم في المنطقة، وانعكست اثاره على نظام حياتهم وتطلعاتهم.

والحياة الاجتماعية للافراد وسلوكهم لهما أهمية حاسمة بالنسبة لدراسة انشاء مصنع في منطقة زراعية. فطبيعة العملية الزراعية تبعد العاملين بالزراعة عن الضبط والربط اللازمين للنشاط الصناعي، حيث أن عنصري الوقت والالتزام ليس لهما تأثير حاسم على عائد الانتاج في الزراعة بوجه عام.

فإذا كانت أهمية الوقت ثانوية بالنسبة للنشاط الزراعي، إذ أن تأخر الزارع ساعات كاملة واحيانا أياماً ـ عن رى أو جني مصحوله، لا يؤثر على كفاءة تمام العملية الزراعية، فإن الدقيقة عادة ما يكون لها أثر قاطع بالنسبة للعملية الصناعية. فتأخر تزييت آلة لدقائق معدودة قد يعني تلفها بأكملها وتعرض العامل عليها نفسه للخطر.

وخطأ عامل على خط الانتاج قد يعني توقف الخط بأكمله وتعطل مئات العمال، وذلك بعكس الحال بالنسبة للزراعة البدائية حيث عادة ما تنحصر آثار خطأ العامل في نطاق عمله وحدة ولا تمتد إلى عمل الآخرين.

والدراسة العميقة سمة من سمات الصناعات الحديثة التي عادة ما يرتبط أي قرار منها باستثمار ضخم أو انتاج مسبق على طلب السوق . فمن المعلوم أن أي قرار غير مدروس يكون له آثار مضاعفة يصعب في كثير من الأحيان اصلاحها ، آثار قد تمتد إلى منشآت أخرى ترتبط بالمشروع أو تعتمد عليه .

والدقة والنظام لهما أهمية فائقة في الصناعة فمعظم العمليات الصناعية تحتاج إلى تركيز وحضور بديهة ودقة لاتمامها . فنتائج خطأ العامل كثيرا ما تكون مضاعفة ، لامتدادها إلى أشخاص آخرين وإلى آلات قد تصل خسائرها توقفها إلى آلاف الجنيهات . فأي إهمال من خراط أو عجز في التركيز من شخص يعمل على رافعة ، أو سوء تصرف من سائق ، معناه ليس فقط الفشل في تحقيق الانتاج المطلوب بل كذلك خسارة في الأفراد والمعدات ، أما بالنسبة للزراعة فلا تحتاج العمليات الزراعية - بصفة عامة - إلى دقة في التنفيذ أو تركيز في الاداء كما وأن عمل الفرد عادة ما يكون مستقلا ولا يرتبط أو يؤثر في عمل الآخرين .

كما وأن الجزاء في الصناعة يكون فوريا ، فعادة ما تظهر آثار خطأ العامل فور اتمام العملية الصناعية ، وذلك بعكس الحال في الزراعة ، اذ عادة ما تظهر حصيلة عمل الزراع في نهاية الموسم - بعد عدة أشهر . بل عدة سنوات في بعض الحالات كما هو الوضع بالنسبة لزراعة الفواكه .

وفي الصناعة عادة ما ترتفع الخسائر مع حجم الخطأ طرديا ، فكلما زاد الاهمال تفاقم الأثر . أما في الزراعة فقد تكون نتائج الاهمال فائدة في بعض من الاحوال . فالآفات الزراعية والكوارث الطبيعية قد تقع على كاهل الزارع الكفء بينما ينقذ منها الزارع المهمل ، فموجه الحر المبكر قد تؤدي إلى تفتيح قطن الزارع المجتهد قبل موعدها وبالتالي انخفاض محصوله ،

بينما لا تؤثر تلك الموجه علي الزراعة المتأخرة ـ اهمالاً عن موعدها . أما في الصناعة فعادة ما يكون لتعطل الآلة عيبا معينا ، تعود للعمل فور اصلاحه .

ولعل هذا هو السبب في ليونة الجزاء وما يرتبط بالمجتمع الزراعي من قدرته وما يشاع فيه من مفاهيم ، مثل «الخيرة فيما اختاره اللّه» ، «ورب ضارة نافعة» . هذا بينما يلاحظ في المجتمعات الصناعية المتقدمة صرامة الجزاء وردعه ، حتى أن البعض يشير إليها كمجتمعات مادية تطحن شخصية الفرد ولا تولي أي اعتبار لظروفه الانسانية وانفعالاته ، إلا أن من الواضح أن ذلك يرجع أساساً لطبيعة ومتطلبات وظروف الصناعة الحديثة ، كما سبق أن أوضحنا تفصيلاً .

هذا ومما يجدر ملاحظته أن الإسلام ينمي في الأفراد السلوك المنضبط ، وهو ما يعتبر في تقديرنا موقفاً معجزاً إذ يعد الشخص ليعمل بكفاءة في مجتمع صناعي ، وصلت إليه البشرية بعد نزول القرآن الكريم بأكثر من ألف عام .

فالإسلام ينمي في الفرد أهمية التوقيت الدقيق ، فلا صلاة تصح قبل موعد حلولها ولو بقليل ، ونفس الشيء بالنسبة للصيام وتوقيت الأفطار .

كما أن الإسلام يحض على العمل الجماعي ، وتنسيق الشخص لجهده وأدائه مع الآخرين . فصلاة الجماعة مطلوبة إذا لم يكن هناك مانع من الانضمام لها ، هذا رغم ما قد يكون من أن الشخص يفضل الصلاة منفرداً حيث تكون صلاته أكثر روحانية وتركيزاً في حالته الخاصة .

ومن المعلوم أن الصناعة ـ عكس الزراعة البدائية ـ تعتمد على المجهود الجماعي ، حيث يؤثر أداء الفرد على أداء الآخرين ـ كما سبق أن أوضحنا عند الكلام في التنسيق في مكان سابق . ومن ثم فإن الصناعة تستلزم تنسيق الشخص أدائه ـ توقيتاً ومستوى أداء ـ مع الآخرين وبصرف النظر عن ظروف وطبيعة أدائه الفردي .

٩ . ٢ رأس المال

٩ . ٢ . ١ تحديد رأس المال اللازم

وتتزايد أهمية رأس المال بالنسبة للمشروع الحديث نتيجة لتضخم حجم المشروع من جهة ولطبيعة السياسات الادارية التي يتبعها من جهة أخرى. فتضخم المشروع واعتماده على الآلات والتركيبات وآلاف أن لم يكن مئات الألوف من اليد العاملة جعلته يحتاج إلى رأس مال متزايد الضخامة، كما أن السياسات الإدارية في المشروعات الحديثة - سواء أكانت صناعية أم زراعية أو خدمات - توجد اتجاها هاما نحو احتياج المشروع لرأس مال متزايد الضخامة.

فالمشروعات الصناعية - على سبيل المثال - تميل للتوسع في اتباع سياسات الانتاج للسوق - بدلا من انتاج الطلبية - أي أن المشروع ينتج ثم يبيع. وهو ما يقتضي احتفاظه برأس مال اضافي مقيد في مخزون تام الصنع. أما في الزراعة فتظهر حاجة المشروع لرأس مال متزايد الضخامة نتيجة لعديد من العوامل أهمها التوسع في استخدام الآلية وزيادة التخصص وتباعد المشروع عن الاكتفاء الذاتي بتزايد اعتماده على مصادر خارجية لتوفير احتياجاته من عناصر الانتاج مثل الأسمدة والتقاوي. ونفس الوضع بالنسبة للخدمات، فطبيعة وظروف المتاجر الحديثة - على سبيل المثال - يتطلب احتفاظها بكميات ضخمة من السلع المختلفة بمختلف الأنواع والأشكال، والانماط والمقاسات لكل سلعة.

وأهم العوامل التي يجب دراستها لتحديد حجم رأس المال اللازم لابتداء تشغيل منشأة معينة يمكن تلخيصها في الآتي :

١ ـ نوع المشروع ، فالمشروعات الصناعية تحتاج لرأس مال أكبر كثيرا من رأس المال الذي تحتاج إليه المشروعات التجارية ، وذلك نظرا لاستغراق جزء كبير من رأس مال المشروع الصناعي في عدد وآلات وتركيبات ، كما وأن دوره رأس المال عادة ما تكون أطول في حالة المشروع الصناعي نتيجة لتقييد جزء كبير من رأس المال العامل في منتجات تحت التشغيل .

هذا ومن المعلوم أن لكل نوع من المشروعات حجم معين من الانتاج ، عادة ما يطلق عليه «الحجم الاقتصادي» وهو الحجم الذي تتعادل عنده تكلفة التشغيل مع ايرادات التشغيل (عشماوي ، ١٩٨٧م ، ص ١٨٥-١٨٧) . بمعنى أنه لو قل حجم الانتاج عن ذلك يتعرض المشروع لخسارة .

وبدهي أن الحجم الأقصى لانتاج مشروع معين يرتبط بامكانيات وطاقات هذا المشروع ، وبالتالي رأس المال المستثمر فيه . فبعض المشروعات مثل منشآت صناعة السيارات تحتاج لحجم ضخم من الانتاج حتى يمكن توزيع التكاليف الثابتة ـ المتزايدة الضخامة في مثل تلك الصناعة ـ على عدد مناسب من وحدات المنتج . هذا بينما بعض الصناعات الأخرى ، مثل منتجات خان الخليل ، يكون الحجم الاقتصادي فيها صغيرا نسبيا نتيجة لانخفاض حجم التكاليف الثابتة ، بالاضافة إلى الأسباب الأخرى ، ولا تحتاج بالتالي لرأس مال ضخم .

٢ ـ معدل دوران رأس المال : فأيا كان نوع المشروع ـ صناعياً أو زراعياً أو خدمات ـ فإن معدل دوران رأس المال يؤثر على حجم الأموال اللازمة للمشروع . فإذاكانت دورة الانتاج في المشروع الصناعي لسنة لكان رأس المال أكبر مما إذا كانت الدورة لمدة شهر ، ورأس المال اللازم لمزرعة فواكه ـ لا يمكن جنى محصولها الا بعد سنوات ـ أكبر بكثير من رأس المال اللازم لمزرعة محاصيل تقليدية تؤتي ثمارها بعد أشهر قليلة . ومتجر

كتب يحتاج لرأس مال أكبر من متجر خضروات مفروض أن تباع في ظروف أربع وعشرين ساعة، بينما الكتب تبقى تحت البيع لسنوات.

٣ ـ السياسات الإدارية : فالبيع النقدي يخفض من الاحتياجات النقدية، بينما المبيعات الآجلة تتطلب رأس مال أكبر. كما أن سياسة تخزين كمية ضخمة من المواد الخام، أو سياسة البيع للسوق بدلا من البيع بناء على طلبيات تؤدى للحاجة إلى رأس مال أكبر مقيد في مادة خام أو في منتجات تامة الصنع.

٤ ـ امتلاك أو تأجير المبني : فتأجير مشروع تجاري لمبنى متجره يختلف عما إذا أعد مبنى خصيصا لمزاولة نشاطه، وإذا كان من المستبعد تأجير مصنع ضخم حديث لمبناه، إلا أن المصانع الصغيرة كثيرا ما تعتمد على مبانى مستأجرة. كما أن المشروع ـ سواء أكان صناعياً أم زراعياً أم خدمات ـ عادة ما يعتمد على الاستئجار لتوفير المكان الذي تزاول فيه إدارته العليا عملها، وهو ما يقلل حاجة المشروع لرأس مال عما إذا امتلك مكان عمل إدارته العليا.

٥ ـ التسهيلات الائتمانية : ففي بعض الأحيان يكون من السهل على المشروع الحصول على قروض لتمويل احتياجاته من رأس المال وبسعر فائدة مناسب. كما إذا كان المشروع يدخل في مجال نشاط يتسع ويتزايد الطلب عليه بأكثر من العرض، وكان المسئول عنه موثوقاً في كفاءته وقدراته. هذا ومن المعلوم أن المشروع الجديد يقابل عادة بتحفظ شديد من منشآت الأقراض بالنسبة لتدبير احتياجاته من رأس المال حتى القروض القصيرة الأجل اللازمة لتمويل احتياجات جارية، وذلك بعكس الحال بالنسبة للمشروع المستقر الناجح، والذي يسهل عليه الحصول على قروض لتمويل حتى احتياجاته الرأسمالية وبسعر فائدة منخفض نسبيا.

٦ ـ مرحلة الانشاء وعادة ما ينفق المشروع خلال فترة الانشاء دون أن يكون هناك عائد على انفاقه، ينظر للمبالغ المنفقة خلال تلك الفترة على أنها نفقات إعداد للفترة المنتجة من حياة المشروع. وقد تمتد هذه الفترة لأشهر معدودة، كما هو الوضع بالنسبة لانشاء متجر جديد، أو لسنوات طويلة كما هو الوضع بالنسبة للمصنع.

ومن الواضح أنه كلما طالت مرحلة الانشاء كلما احتاج المشروع لرأس مال أكبر، إذ أن العائد من مزاولته بعض نشاطاته ـ خلال تلك المرحلة ـ كثيرا ما تقصر عن الوفاء بالاحتياجات الجارية، وذلك بعكس الحال عندما تكون فترة استكمال مراحل الانشاء قصيرة.

٩ . ٢ . ٢ تدبير رأس المال

وبعد تحديد احتياجات المشروع من رأس المال تأتي مشكلة تدبير تلك الاحتياجات، ومن الواضح أننا نقصد هنا رأس المال المملوك، وأهمية طريقة الحصول على رأس مال المشروع تنبع من أنها تؤثر تأثيرا حاسما على الشكل القانوني المناسب له. فقدرة المنشأة الفردية على توفير رأس المال محدودة بقدرة مالكها أما منشأة الأشخاص فقدرتها أكبر إذ يشترك فيها أكثر من شخص. إلا أن مقدرة شركات الأشخاص ـ بدورها ـ محدودة بالامكانيات المادية للشركاء فيها، بالاضافة إلى أنه من الضروري أن يكون كل شريك من الشركاء راغباً وقادراً على ترك ماله في المنشأة. كما أنه نظرا لأن مسئولية الشركاء تمتد إلى كل ما يملكونه من رأس مال ـ لا ما يشتركون به فقط في المشروع ـ فإن قدرة شركات الأشخاص على جذب عدد كبير من الأشخاص للإشتراك فيها محدودة.

لذا كانت شركات الأموال، حيث تنحصر مسئولية الشريك في مقدار ما يسهم به من رأس مال، هي الصورة المناسبة للنشاط الاقتصادي الحديث والذي يحتاج مشروعة لرأس مال متزايد الضخامة. بينما تناسب شركات الأشخاص والمنشآت الفردية المشروعات الصغيرة التي لا تحتاج بطبيعتها لرأس مال كبير والتي لا تتعرض لخسارة ضخمة إذا ما صفّى نشاطها فجأة نتيجة لموت أو انسحاب أحد مالكيها.

٩ . ٣ موقع المشروع

إن لموقع المشروع أهمية حاسمة بالنسبة لنجاحه، إذ عادة ما يكون من الصعب تصحيح موقع خاطئ لارتباط ذلك بتركيبات وانشاءات رأسمالية ضخمة في حالة المشروع الصناعي، كما يفقد المشروع التجاري جزءاً من (شهرة المحل) التي حصل عليها في المكان الأصلي.

وأهم الاعتبارات العامة التي يجب دراستها عند اختيار موقع المشروع هي:

٩ . ٣ . ١ القرب من مصادر الانتاج

فقرب المشروع من مصادر انتاج مستلزمات تشغيله يؤدي إلى خفض نفقات نقل تلك المستلزمات والتي قد يكون لها أثر حاسم على اقتصاديات تشغيل المشروع.

وتختلف أهمية هذا العنصر حسب نوع المشروع وحجم نشاطه وظروف تشغيله. فبعض الصناعات لابد وأن تكون قريبة من المادة الخام أو القوى المحركة أو اليد العاملة، كما إذا كانت تكلفة نقل أحد هذه العناصر - للمكان البديل - يمثل جزءا هاما وحيوياً من التكلفة النهائية لوحدة المنتج، مما يؤثر على اقتصاديات تشغيل المشروع في المكان البديل.

ورغم عدم اهمية القرب من مصادر التوريد بالنسبة للمشروع التجاري بصفة عامة، إلا أنه في بعض الحالات يكون لهذا العنصر أهمية كبيرة. فالبورصة العالمية للجوت في بومباي قريبا من أهم مصادره، وتجارة الجملة عادة ما تتمركز بالقرب من مصادر الانتاج. أما بالنسبة للزراعة فإن القرب من عناصر الانتاج له أهمية حاسمة بالنسبة لنجاح المشروع الزراعي، نظرا لأن الأرض نفسها هي العنصر الأساس في الانتاج والذي يستحيل نقله لمكان آخر.

٩ . ٣ . ٢ القرب من السوق

وفي كثير من الأحوال يعتبر الوقت والتكلفة الخاصة لنقل السلعة من مكان الانتاج إلى المستهلك الأهمية الأولى بالنسبة لعوامل اختيار الموقع. لذا فإن بعض المصانع تحرص على أن تكون قريبة من السوق، كما إذا كان المنتج يزداد حجمه أو وزنه خلال الصنع. إلا أنه في بعض الصناعات الأخرى لا يكون لهذا العنصر أهمية كبيرة - كما في حالة صناعة المجوهرات أو الساعات - حيث تعتبر تكلفة النقل ثانوية بالمقارنة للتكلفة النهائية لوحدة المنتج.

وعادة ما يكون لهذا العنصر وزن في حالة ما إذا كان المنتج يتلف أو يفقد جزءاً من قيمته نتيجة لمرور الوقت وبالتالي يكون من الواجب استخدام وسائل النقل السريع والتي قد تكون تكلفتها ضخمة بالنسبة لبعض أنواع السلع، كما إذا نقلت الطماطم بالطائرات. لذا تتجه مشروعات زراعة الخضر للقرب من السوق بأن تتوطن في الأرض الزراعية على أطراف المدن.

أما بالنسبة للخدمات، فبصفة عامة نجد أنها تتوطن في قلب السوق، فالمتاجر - على سبيل المثال - تتوطن حيث تكون أقرب ما يمكن لعملائها. فمع انتقال السكان للمعيشة في مدن الضواحي انتقلت معهم المنشآت والمتاجر التي تفي باحتياجاتهم اليومية، إلا أنه بقي في منطقة وسط المدينة

متاجر الأقسام الضخمة ومتاجر سلع المودة الغالية الثمن والتي لا يمكن تكرارها في المدينة الواحدة.

٩ . ٤ عوامل الانتاج

إن من واجب المسئول عن المشروع أن يوفر العوامل المادية والبشرية اللازمة للانتاج، سواء أكانت آلات وتركيبات أم مادة خام أم يد عاملة. ومن البدهي أن تكون تلك العوامل بالكمية المناسبة بالمستوى المناسب، أخذا في الحسبان حجم الانتاج المطلوب من جهة، ومن جهة أخرى علاقة كل عنصر بالآخر.

فالآلة قد تحل مكان اليد العاملة، بمعني أن آلة حديثة ذات طاقة انتاجية ضخمة قد تحل مكان عدد أكبر من العمال الذين يعملون على آلات عادية ذات طاقة انتاجية محدودة. وعدد وطاقة الآلات والعمال المطلوبين يرتبطان ليس فقط بحجم معين من الانتاج ولكن كذلك بطريقة الحصول على هذا الحجم ونوعية ومستوى جودة المنتج المطلوب.

فالطاقات الانتاجية ـ آلات وعمال ـ المطلوبة لتحقيق مليون وحدة منتج على مدار السنة، تختلف عن الطاقات اللازمة لتحقيق نفس حجم الانتاج ولكن على فترات محدودة من السنة. ومن المعلوم أن بعض السلع ـ مثل سلع المودة على سبيل المثال ـ يرتبط انتاجها بالاتجاهات التي تظهر في السوق، ومن ثم يكون من الضروري انجاز الحجم المطلوب من الانتاج في أقل وقت ممكن قبل أن تظهر اتجاهات جديدة في الأذواق، وذلك بعكس الوضع في حالة تصنيع منتجات شعبية، لا تخضع بنفس الدرجة لتغييرات المادة. كما أن انتاج منتج معين يحتاج لامكانيات أقل إذا ما كان المنتج نمطياً ـ

متماثلاً ـ وذلك بعكس الوضع فيما إذا كانت نفس الكمية المنتجة من عديد من الأنواع والأشكال والأحجام والمقاسات، إذ من البدهي أن يكون هناك وقت وجهد ضائعان في الإعداد لانتاج كل نوع أو شكل أوحجم أو مقاس.

٩ . ٤ . ١ الآلات

ويعد تحديد طاقة ونوعية الآلات المطلوبة، تظهر مشكلة تدبير هذه الآلات وهل يتم الحصول عليها بالشراء أم بالتأجير. ورغم أنه عادة ما يتم تمويل شراء الآلات عن طريق رأس المال المملوك، إلا أنه في بعض الظروف يتم الحصول على الآلات عن طريق الاستئجار.

ومن البدهي أن يحدد المشروع مصادر الحصول على الآلات وأماكن شرائها بعد دراسة مستفيضة لمزايا ومساوئ كل منها أخذا في الحسبان ثمن شراء الآلة وعمرها الانتاجي وتكفة تشغيلها ـ المباشرة غير المباشرة ـ وتكلفة صيانتها.

٩ . ٤ . ٢ اليد العاملة

واختيار اليد العاملة ـ بالعدد والمستوى المناسب ـ له أهمية حاسمة بالنسبة لنجاح المشروع. وعادة ما يقتضي الأمر تدريب العاملين واعدادهم للعمل، خاصة إذا ما استخدم المشروع نوعية جديدة من الآلات. وعلى كل فإن من الواجب اعطاء العناية الكافية لاعداد العاملين. حتى بفرص المامهم بنوع الآلات وطبيعة العمل الذي سيقومون به، إذ أن ظروف النشاط الحديث ـ صناعيا أم زراعيا أم خدمات ـ يقتضي التنسيق بين عمل الشخص وعمل الآخرين سواء من ناحية التوقيت أم من ناحية الجهد، وفي إطار الهدف النهائي للمشروع بصفة أساسية حيث أن أهداف القسم أو الإدارة التي يعمل بها الشخص قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المشروع ككل. فكما سبق أن أوضحنا في مكان سابق فإن ارتفاع كفاءة قسم أو إدارة قد تعني انخفاض

كفاءة المشروع ككل . ومن ثم فإن من الواجب تعريف العاملين بنوعية وظروف العمل، واعدادهم لكي يكونوا جزءاً من كل متناسق متكامل مع بعضه البعض .

ومما يقتضي الانتباه في هذا الصدد أن مشكلة اعداد العاملين لا ترتبط فقط بنوعية اليد العاملة، بل كذلك بالمستويات المعينة لليد العاملة. فهناك خمسة مستويات لليد العاملة يجب أن تؤخذ في الحسبان :

أ- العمال غير المهرة - وهم هؤلاء الذين لا يتطلب مباشرتهم لعملهم أي أعداد أو استعداد معين بالذات .

ب- العمال شبه المهرة : والذين يقتضي أداؤهم لعملهم استعدادا معينا، وتدريبا مناسبا لفترة محدودة .

ج- العمال المهرة : وهم هؤلاء الذي يلزم لقيامهم بعملهم الالمام التام بالنواحي النظرية التي ترتبط بقيامهم بعمله، مع المام عام بالنواحي العملية والنظرية التي تتعلق بموضوع تخصصهم - ومن أمثلة هؤلاء خريجو الصناعات الثانوية أو الزراعية الثانوية .

ومن البدهي أنه ليس من الضروري أن يكون المام العمال المهرة بالنواحي النظرية التي ترتبط بموضوع تخصصهم عن طريق دراسة منتظمة في مدرسة أو معهد، إذ قد يتم ذلك بالتلقين المباشر من «الأسطى» إلى صبية - كما يحدث حاليا بالنسبة لمختلف العمال المهرة الذين يتم اعدادهم في الورش الميكانيكية والكهربائية وغيرها .

د- المهنيون : وهؤلاء هم الملمون الماماً تاماً بالنواحي العلمية التي ترتبط بمجال مزاولتهم لمهن معينة مع المام كاف بالنواحي التطبيقية التي تتعلق بمجال عملهم . وغالبا ما يكون إعداد المهنيين عن طريق الحصول على دراسة منتظمة بجامعة أو معهد عال، ثم يتبع ذلك مزاولة تدريب عملي لفترة ملائمة، كما في حالة المحاسبين والمحامين والأطباء .

هـ- البحاثة : ونقصد بهم الأشخاص المتخصصين تخصصات دقيقة والمعدين للقيام بأعمال البحث والاستشارة كل في مجال تخصصه، وغالبا ما يعمل هؤلاء في أقسام الأبحاث، مثل تلك الخاصة بتطوير المنتج أو طرق الصنع أو مختلف مجالات رفع الكفاءة الانتاجية.

ومما يجدر ملاحظته أن بعض الكتاب يدخلون الإداريين كمستوى من مستويات العاملين في المشروع. إلا أننا نرى أن نوضح أنه لا علاقة ما بين مستويات العاملين وما بين المستويات الإدارية، كما سبق أن بينا تفصيلا في مكان سابق.

ويجب أن نضيف أن المدير قد يكون أساسا عاملا غير ماهر كما هو الحال بالنسبة لرئيس فرقة حمالين، أو عاملا ماهر مثل رئيس مجموعة سائقين، أو عاملا ماهرا كما إذا كان رئيسيا لمجموعة من عمال الصيانة، أو مهنيا كما إذا كان مديرا ماليا، أو بحاثه كما إذا كان مديرا لقسم بحوث في المشروع.

ومما يوضح عدم وجود علاقة ما بين مستويات العاملين والمستويات الإدارية، أن مقاول الانفار - الذي هو أصلا عاملا غير ماهر - يمثل مستوى الإدارة العليا في مشروعه، بينما رئيس مجموعة بحوث في منشأة أبحاث الذي هو أصلاً بحاثة - يمثل مستوى الإدارة الدنيا في المشروع الذي يعمل به.

٩ . ٤ . ٣ المادة الخام

ومن الواجب تحديد نوعية المادة الخام التي تتفق مع الآلات ومستوى العمال من جهة، ونوعية الانتاج المطلوب من جهة أخرى. وقد يبدو أن مثل هذا التحديد لا يرتبط بانشاء المشروع، إذ أن مشكلته ترتبط أساسا بالظروف المتغيرة للتشغيل، مثل ظروف السوق ومصادر التوريد وامكانيات

التشغيل المتاحة . إلا أن دراسة المادة الخام عند اعداد المشروع للانتاج لها أهمية كبيرة ، نظرا لأن نوعية المادة الخام ومصادر توريدها وظروف هذا التوريد وسياساته كثيرا ما يكون له أثر حاسم على كيان المشروع ومستقبله .

ومما يجدر ملاحظته أنه كثيرا ما يربط المشروع التجاري - منذ البداية - كيانه ومستقبله بمصنع أو منشأة معينة ، كما هو الوضع بالنسبة لانشاء شركة بيع المصنوعات المصرية والتي كان الهدف الأساسي لانشائها تسويق منتجات مجموعة شركات بنك مصر ، في ذلك الحين . ونفس الوضع بالنسبة للعديد من المتاجر الكبيرة في الخارج ، مثل «ماركس أند سنسر» في انجلترا والتي ترتبط سياساتها التسويقية مع بعض مصانع الملابس هناك .

ويوجد اتجاه متزايد - على مستوى الصناعة العالمية - بأن تعتمد بعض المصانع الجديدة على مادة خام أو أجزاء مصنعة من مصدر معين بالذات . فالتقدم التكنولوجي السريع يدفع كثيرا من المصانع إلى الاعتماد في انتاجها على الصنع تحت ترخيص من صانع ناجح مستقر . فطبيعة التطور التكنولوجي السريع تجعل عملية إنفاق المشروع الجديد على الأبحاث - لكي يصل إلى موقع المنافسة مع المشروع المنافس المتفوق المستقر عالميا - مغامرة مشكوك في نجاحها . وحتى لو نجحت الأبحاث فنيا ، فإن تكلفة هذا النجاح قد تكون باهظة بدرجة تجعل المشروع فاشلا اقتصاديا نتيجة لارتفاع تكلفة وحدة المنتج بعد تحملها بنصيبها من المنفق على الأبحاث . وهذا الوضع مطبق - على سبيل المثال - في حالة كثير من مصانع الأدوية في مصر والتي ترتبط بصورة أو بأخرى بأحد مصانع الأدوية العالمية .

٩ . ٥ الأهداف والسياسات

والسياسات هي خطوط إرشادية لتحقيق أهداف المنشأة. فسياسات المنشأة هي المبادئ والقواعد التي تتبعها المنشأة لتحقيق أهدافها.

ومن المهم - قبل أن تبدأ المنشأة عملها - أن تحدد أهدافها وسياساتها العامة الرئيسية، على أن تطور هذه الأهداف والسياسات وفقا للظروف والأوضاع التي تستجد خلال المراحل الأولى لعمل المشروع، وأن تعدل إذا ما جدت أسباب تبرز ذلك. وعلى كل فنادرا ما تغير الأهداف أو السياسات الأساسية، أما الذي يتغير كثيرا فهو الأهداف والسياسات الفرعية والتي تتأثر بعوامل وظروف التشغيل.

المراجـــــع

العقاد، عباس محمود (١٩٧٥)، الشيخان : الصديق أبوبكر، والفاروق عمر، القاهرة : مطبعة وزارة التربية والتعليم .

جيوليك، لوثر؛ بوليك، جيمس (١٩٧٢م)، تنظيم الإدارة الحكومية في مصر، القاهرة : تقرير مقدم إلى اللجنة المركزية للتنظيم والإدارة الحكومية .

عامر، أحمد (١٤١٢)، إدارة الأزمة : تفسير الظواهر الإدارية، محاضرة بمعهد الدراسات العليا، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

عز الدين، أحمد جلال (١٤١٠)، إدارة الأزمة في الحدث الإرهاب، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

عشماوي، سعد الدين (١٩٩١)، تنظيم وإدارة النقل، ط ٥، القاهرة : مكتبة عين شمس .

عشماوي، سعد الدين (١٩٧٢)، الانتاجية والسلوك الصناعي، «مجلة التنمية الصناعية العربية»، القاهرة : مركز التنمية الصناعية للدول العربية، العدد التاسع .

عشماوي، سعد الدين (١٩٩٦)، إدارة الأزمة، «مجلة الفكر الشرطي»، الشارقة : (الامارات العربية المتحدة)، ع. ٢، مج. ٢ .

عشماوي، سعد الدين (١٩٨٧، الإدارة الصناعية، ط ٤، القاهرة : مكتبة عين شمس .

عشماوي، سعد الدين (١٩٩٩)، المشاكل الإدارية والتنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة «محاضرة»، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

Ashmawy, S. & Revans R.,(1971),The Nile Project - An Experiment in Educational Autotherapy, a monograph upon which lies the foundation of Industries - University Contribution to the 1972 ATM Conferenc. Paris : O.E.C.D., November 1971.

Amrine, H, Ritchey, J. & Hulley, O.,(1967), Manufacturing Organization & Management. London : Prentice-Hall, Inc.

Bakke, W. (1960). Bonds of Organization. New York : Harper & Row.

Bates, D. & Sedredge D. (1980). Strategy, Policy Analysis Formulation & Implementation (U.S.A., Dubugue : Lowa Web, Brown Co.)

Beishline, J. (1959). Military Management for National Defence. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc.

Bernard, C.(1954).The Functions of the Executive Cambridge. Mass : Harvard University Press.

Burnham, J. (1962).The Managerial Revolution. London : Pelican Books.

Daft, Richai L.(1995).Organization Theory and Design, 5 th ed. New York : West Publishing Company.

Davis, K. (1987). Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior. 3rd. ed. New York : McGraw-Hill.

Dean, B. (1981). Towards a Meaning: Centered Philosophy of Communication. New York : Harper Publishers.

Dessler, C. (1982). Management Fundamentals: Modern Principles & Practices. Roston Virginia : Roston Company.

Drucker, P. (1972). The Practice of Management. London : Pan Books, Ltd.

Eastman, G. & Eatman, E. (N.D.). Municipal Police Administration. U.S. : International City Management Association.

Etzioni A. (1984). Modern Organization. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Falk, Roger. (1961). The Business of Management. London : Pelican Books.

Farmer, R. (1982). Personnel: The Management of Human Resources. Boston, Massachusets : Kent Publishing Company.

Fritz, R. (1991). Think like a Manager U.S.A., Shawnee Mission : National Seminar Publications.

Gehmlich, Volker (1999). Fit for Global Market: A University Perspective, International Association of University Presidents Conference, (Brussels : 11-14 July, 1999).

Glueck, W. (1982). Business Policy & Strategic Management New York McGraw-Hill International Book Company.

Gilmore, R. A (N.D.)Practical Manual of Organization, London : Funk & Wagnally.

Hardwisk & Landuyet (1966). Administration Strategy & Decision- Making South-Western Publishing Company.

Harrison E. (1981). The Managerial Decision-Making Process. Boston : Houghon Mufflin Company.

Hellriegel, D. & Salcum, J. Jr. (1982). Management. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Hyastedi, B., (1993). Lampaket Bland Hotade. Stockholm : Svensha Dag Bladet-Mandagen, July, 1993.

Hynes & Massie (N.D.) Management Analysis: Concepts & Case Studies New Delhi : Prentice Hall of India.

Jevis, F. & Frank W. (1962) An introduction to Industrial Administration, London : George Marrap & Co.

Koontz H. & O'Donnell, V. (1964). Principles of Management: An Analysis of Management Function. New York : McGraw-Hill Book Company.

Maslow, A. (1954). Motivational Personality. New York : Harper & Row Publishers Inc.

Meigs, Robert F.; Mary A.,Mark Bettner and Ray (1996). Accounting; The Basis for Business Decisions. New York : Mcgraw Hill Companies, Inc.

Mooney, J. (1947). The Principles of Organization. New York Harper & Row Publishers Inc.

Newman, W. & Logan, J. (1991). Strategy, Policy & Central Management. Cincinnati, Ohio : South - Western Publishing Co.

Pearce, John and Robinson, Richard (1997). Strategic Management : Formulation, Implementation and Control. Boston : Irwin McGraw-Hill.

Peterson, E., & Plowman G. (1948). Business Organization & Management. Chicago : Richard Irwin Inc.

Porter, Michael E. (1998). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries & Competitors, (New York : The Free Press).

Revans, R. (1971). Developing Effective Managers: A New Approach to Business Education. New York : Prager Publishers.

Revans, R. (1982). The Origin & Growth of Action Learning. Stockholm : Studentlitteratur.

Revans, R. (1963). Science & The Manager.London : Macdonald & Co.

Revans, R. (1966). The Theory & Practice in Management. London : Macdonald Co.

Revans, R. (1980). Action Learning. London : Blond & Briggs.

Rachman D. & H. Mescon, (1982). Business Today. New York Random House Inc.

Stanton, William J. ; Stzel, Michael J. ; and Walker, Bruce J., (1994). Fundamentals of Marketing.New York : McGraw-Hill, Inc.

Stevenson, William J. (1996). Production: Operation Management Chicago : Irwin.

Stewart R. (1970). The Reality of Management. London : Management Series, Pan Books Ltd.

Stoner, James ; Freeman, Edward ; and Gilbert, Management Englewood Cliffs, New Jersy : Prentice-Hall.

Swanson, C. Territo L. & Taylor R. (1988). Police Administration: Structure Process & Behavior. New York: Macmilan Publishing Co.

Torgerson P. & Weristock, W. (1972). Management: An Integrated Approach. (New Jersey : Prentice Hall, 1972).

Urwick L. (1962). Notes on the Theory of Organization.New York : American Management Association.

Van Fleet, David and Patrison, Tim, (1994). Contemporary Management Boston : Houghton Muffling Company.

Vuse, E. (1982). Management. Minnesota : West Publishing Co.

Watcher, Bernard ; Hasewood, Brigitte : & Ollikainen, Aaro (1999). Internationalization in Higher Education. International Association of University Presidents Conference, Brussels, 11-14 July 1999.

Weper M. (1947). The Theory of Social &Economic Organization. London : Oxford University Press.

Werhter, William B. Jr. & Davis, Keith. (1996). Human Resources and Personnel Management. Boston : Irwin McGraw-Hill.

Whrsenand, P. & Ferguson F. (1979). The Managing of Police Organizations.Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Wilson, O. (1982). Police Planning. Illinois, Charles Thomas Publishers.

Abbatrello, A. & Bidstrop B., "Listening and Understanding" Personnel Journal, (Vol. 48, No. 3., August 1969).

Ashmawy, S. "Consortium Revans: A Technique of Manager Training. European Training" Professional Review of Theory & Practice (Summer, 1972, Vol. 1, No. 2).

Ashmawy, S. (1972). "The Arab Self- Training Programmer". A Paper presented to the First Conference of Greek Management Association, Athens,.

Ashmawy, S. "An Egyptian Project for Swopping Managers International Management (Vol. 29, No. 11, November 1974).

Ashmawy, S. Consultant Face Arab Backlash, Sue Camecon Interviewing S. Ashmawy on a New Self-Development Scheme for Middle Eastern Managers. London : Financial Times (London). September 12, 1977).

Boisot, Max and Fioi, Michel (1987). "Chinese, Boxed & Learning Cubes : Action Learning in a Cross - Cultural Context Journal of Management Development, Vol. 6, No.. 2, 1978.

Correspondence DE Napoleon. Paris : Imprimerie Imperial, Vol., 17, No. 14, 1865.

Dale, E. (1962). Planning & Development: The Company Organization Structure, research report, No. 2 (New York: American Management Association).

Dunnette, M. (1998). "Are Meetings Good For Solving Problems", Personnel Administration. (March - April, 1998).

The Economist Action Learning, London July 2, 1982.

Gay W. Day H. & Woodward J. (1977). Neighborhood Team Policing : Phase Report. (Washington, D.C. : Government Printing Office).

Revans, R. (1981). "The Anatomy of Achievement" Opening Address, Annual Congress, University of Lancaster Operational Research Society.

"The Potential for Application of Quality Circles in the American Public Sector", Public Productivity Review, Vol. 7, June 1983.

"What We Can Learn from Japanese Managment", Haward Business Review, March 1971.

"Japanese Management, How to Handle Training", Industrial Managment, October 1973.

أ.د. سعد الدين عشماوى

- دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة مانشستر ١٩٦٣

- استاذ ، مؤسس ورئيس قسم إدارة الأعمال ، وعميد كلية التجارة جامعة الأزهر الأسبق .

- أستاذ ورئيس قسم الإدارة ، أول عميد لكلية الدراسات العليا بأكاديمية نايف العربية العلوم الأمنية (إحدى منظمات جامعة الدول العربية).

- قام بالعديد من الدراسات كان من نتائجها تعديل بعض القرارات الاستراتيجية الهامة.

- إشترك مع Prof. - R - W - Revans فى تقديم أحدث أسلوب لتنمية القيادات الإدارية ثبتت فاعلية على المستوى العالمى، وله تطبيقات فى أوروبا واليابان وأمريكا.

نشر عن التطبيق العربى- الذى قام به المؤلف - فى العديد من الكتب والدوريات العلمية فى إنجلترا وفرنسا والسويد وفنلندا .

- عضو مؤسس Action Learning Trust, England

- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقيات أساتذة إدارة الأعمال بالجامعات المصرية عند إنشائها .

- اشترك فى عضو العديد من الجمعيات واللجان والمجالس المعنية بالتنمية الإدارية والإنتاجية والنقل على المستوى القومى .

- المؤسس والرئيس الفخرى للجمعية العلمية العربية للنقل .

